

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Situační analýza společnosti OZO Ostrava s.r.o.
Situation Analysis of the OZO Ostrava s.r.o. Company

Student: Dominik Havlík
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student:

Dominik Havlík

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Situační analýza společnosti OZO Ostrava s.r.o.
Situation Analysis of the OZO Ostrava s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska situační analýzy
3. Charakteristika společnosti OZO Ostrava s.r.o.
4. Aplikace metod situační analýzy
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 4, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 – 3 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

.....
Dominik Havlík

Poděkování

Mé poděkování patří zejména vedoucí bakalářské práce paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D., za odborné vedení po celou dobu zpracovávání bakalářské práce a věnovaný čas.

V Ostravě 9. 5. 2014

OBSAH

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska situační analýzy	7
2.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	7
2.1.1	Analýza makrookolí	7
2.1.2	Analýza mikrookolí	11
2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	13
2.2.1	Marketingové a distribuční faktory	14
2.2.2	Faktory vědecko - technického rozvoje	16
2.2.3	Faktory výroby a řízení výroby	17
2.2.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	17
2.2.5	Faktory finanční a rozpočtové- finanční analýza	17
2.3	SWOT analýza	22
3	Charakteristika společnosti OZO Ostrava s.r.o.	25
3.1	Předmět podnikání	25
3.2	Služby pro občany a obce	26
3.3	Služby pro firmy a organizace	26
3.4	Organizační schéma společnosti	27
3.5	Vize a cíle společnosti	27
4	Aplikace metod situační analýzy	28
4.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	28
4.1.1	PESTEL analýza	28
4.1.2	Analýza zákazníků, dodavatelů a konkurence	42
4.1.3	Zhodnocení analýzy vnější prostředí	48
4.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	49
4.2.1	Marketingové a distribuční faktory	50

4.2.2	Faktory vědecko-technického rozvoje	55
4.2.3	Faktory finanční a rozpočtové- finanční analýza	57
4.2.4	Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí	63
5	Návrhy a doporučení	64
5.1	SWOT analýza	64
5.2	Vlastní doporučení	67
6	Závěr.....	70
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Dnešní společnost se neustále vyvíjí. Žijeme v moderní době, pro kterou je charakteristická technicko - ekonomická vyspělost. S postupným rozvojem jednotlivých zemí dochází k určité formě globalizace, která v obecném pojetí zahrnuje propojení politických, kulturních a ekonomických faktorů a v neposlední řadě také jednotlivých trhů. Z demografického pohledu musíme zohlednit neustálý růst světové populace, který má za následek zvyšování nároků na potraviny, vodu a energii.

Jedním z globálních problémů současnosti je znečišťování životního prostředí, respektive zvyšování produkce odpadu. Výše zmíněné procesy nepochybně ovlivňují jeho tvorbu, a to jak z hlediska výrobního, tak z hlediska spotřebního. Odpady se staly nejen nedílnou součástí našich životů, ale představují rovněž závazek této společnosti vůči budoucím generacím. Jejich sběr, třídění, skládkování a přeměna na sekundární zdroje patří mezi klíčové prvky v boji za ochranu a zlepšení životního prostředí.

Navzdory tomu, že se jedná o globální problém, rozhodl jsem se v této práci zaměřit na společnost OZO Ostrava s.r.o., která v rámci města Ostravy a přilehlých obcích zajišťuje komplexní služby v nakládání s odpady. Hlavním důvodem mého rozhodnutí je blízký vztah k tomuto regionu a ke společnosti samotné.

Cílem této bakalářské práce je prostřednictvím metod situační analýzy zhodnotit současnou situaci podniku a navrhnout vhodná opatření, která by přispěla k celkovému rozvoji společnosti a upevnění její pozice na trhu.

V teoretické části této bakalářské práce bude nejprve rozebráno vnější okolí organizace a následně její vnitřní prostředí. Další kapitola bude zaměřena na společnost OZO Ostrava s.r.o., tedy její představení a charakteristiku. Poté už bude věnován prostor aplikaci jednotlivých metod situační analýzy, konkrétně analýze PESTEL a analýze sektorů zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Prostřednictvím těchto analýz vnějšího prostředí budou zjištěny jednotlivé příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit společnost OZO Ostrava s.r.o. v budoucnu. Následná analýza vnitřního prostředí organizace bude zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek podniku, které nám umožní lépe pochopit, jak firma funguje a jaké jsou její výhody či nevýhody oproti konkurenci. Vzájemná interakce faktorů vnějšího a vnitřního prostředí bude zachycena ve SWOT analýze, kde budou jednotlivé příležitosti a hrozby i silné stránky a slabé stránky ohodnoceny. Po vyhodnocení těchto faktorů budou

stanoveny návrhy a doporučení, které by měly pomoci společnosti OZO Ostrava s.r.o. upevnit pozici na trhu a přispět k dalšímu rozvoji.

2 Teoretická východiska situační analýzy

Situační analýza je komplexní metoda, která slouží ke zkoumání jednotlivých komponent a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), tedy prostředí ve kterém firma podniká a které ovlivňuje její činnost a rovněž zkoumání interního prostředí firmy (kvalitní management a zaměstnanci, finanční prostředky, stroje a zařízení) a její schopnosti tvořit a prodávat výrobky nebo služby prostřednictvím využití podnikových zdrojů. Mezi hlavní přínosy situační analýzy řadí Veber (2009):

- identifikaci vývojových trendů,
- vyvarování se minulých chyb,
- možnost navázat na předchozí úspěchy.

Podstatou provedení situační analýzy je tedy nalezení ideálního poměru mezi příležitostmi, které se nabízí ve vnějším prostředí a jsou pro firmu přínosné a mezi schopnostmi a zdroji společnosti (Jakubíková, 2013).

Současné podnikatelské prostředí je velmi dynamické a různorodé. Dle řady publikací lze říci, že v oblasti členění prostředí podniku existuje jistá nejednotnost, nicméně se jedná pouze o rozdílnou terminologii. Analýza prostředí podniku zahrnuje postupně vnější prostředí organizace a následně vnitřní prostředí organizace.

2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnějším prostředím podniku rozumíme makrookolí (obecné okolí) a mikrookolí (oborové okolí). Jedním z hlavních úkolů analýzy vnějšího prostředí je rozbor jeho faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi a identifikace trendů, které budou pravděpodobně na podnik v budoucnosti působit (Lhotský, 2010). Analýza okolí podniku je pro firmu přínosná, neboť přináší informace o její pozici v prostředí, v němž působí a zároveň poskytuje prostor pro včasnou reakci na změny v rámci celosvětového vývoje (Antušák, 2009; Sedláčková, Buchta, 2006). Mallya (2007) pak tvrdí, že smyslem analýzy vnějšího prostředí podniku je určit, jaké jsou hrozby a příležitosti, které jej mohou ovlivnit v budoucnu.

2.1.1 Analýza makrookolí

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16).

Faktory působící ve vzdáleném okolí zpravidla neleží v oblasti aktivního vlivu podniku, a proto je podnik není schopen svou činností ovlivnit. Makrookolí tedy zahrnuje vlivy a podmínky vznikající mimo podnik bez ohledu na jeho činnost. Dle Kotlera s Kelerem (2013) je pro podnik zásadní sledovat vlivy vnějšího okolí a přizpůsobovat se jeho charakteru.

Úspěšný podnik je schopen nové trendy a příležitosti plynoucí se změn v okolí nejen rozpoznávat, ale také na ně reagovat, čímž samozřejmě získává konkurenční výhodu a upevňuje své postavení na trhu.

a) PEST analýza

Jednou z metod, která slouží k pochopení obrazu a okolí organizace je PEST analýza. Zkratka PEST je složena z počátečních písmen jednotlivých skupin faktorů, tedy:

- Political (politické),
- Economic (ekonomické),
- Social (sociální),
- Technological (technologické).

PEST analýza je jednoduchým a efektivním nástrojem situační analýzy, neboť přispívá k odhalení vnějších sil působících na podnik. Smyslem provedení této analýzy je nejprve shromáždit informace o jednotlivých faktorech a následně určit, které z těchto faktorů představují pro podnik potencionální hrozby a příležitosti. Důležitým krokem je, aby podnik dokázal příležitosti a potíže nejen předvídat, ale také účinně využívat, respektive minimalizovat (Jurevicius, 2013).

PEST analýza je součástí strategického managementu organizace, odhaluje klíčové příležitosti a přispívá k rozhodnutí o realizaci dlouhodobého strategického projektu. Jako dobrý příklad může posloužit rozhodnutí podniku o vstupu na nové trhy nebo plánovaná investice. Aplikace této metody slouží podniku k pochopení celkového obrazu makroprostředí.

Kromě základní varianty PEST analýzy se můžeme setkat i s dalšími modifikacemi. Mezi nejznámější patří:

- SLEPT, kde je přidáno písmeno „L“, která znamená Legal (legislativní),
- PESTEL/PESTLE, kde je přidáno písmeno „E“, tedy Environmental (ekologický),
- STEEPLE a STEEPLD, kde je přidáno písmeno „E“ a „D“, což vyjadřuje Ethic (etické) a Demographic (demografické) faktory.

V současné době je kladen velký důraz na ekologii a velice často se rozebírá vztah podniku k životnímu prostředí. Stejně důležitou roli hrají legislativní faktory, kde je významná především role státu. Zákony, směrnice nebo právní normy mohou výrazně ovlivnit nejen prostor pro podnikání, ale podnikání samotné (Mallya, 2007). Vzhledem ke skutečnosti, že se v této bakalářské práci jedná o analýzu společnosti podnikající v oboru odpadového

hospodářství, byla zvolena varianta PESTEL (PESTLE), ve které jsou jak ekologické, tak legislativní faktory zahrnuty.

Cílem PESTEL analýzy je identifikovat faktory významné pro konkrétní podnik a sledovat jejich vývoj v čase. Řada těchto faktorů působí společně, což samozřejmě zvyšuje jejich vliv a důsledky pro podnik (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Politické faktory

Na podnikatelské prostředí, ve kterém firma operuje, působí řada politických faktorů. Ty se dotýkají všech podniků, neboť podněcují rozhodování ohledně budoucího vývoje a ovlivňují tedy jejich pozici na trhu (Mallya, 2007). V rámci politických faktorů jsou pro analyzovaný podnik zásadní:

- politický systém a stabilita vlády,
- výdaje vlády na dopravní infrastrukturu.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vychází ze stavu a rozvoje dané ekonomiky. Řada publikací se shoduje, že mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí patří ekonomický růst, úroková míra, míra inflace a měnový kurz (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007; Johnson, Scholes, Whittington 2008).

Každý z těchto uvedených ukazatelů má bezprostřední vliv na plnění základních cílů podniku. Pro ekonomický růst je charakteristické, že vede ke zvýšení spotřeby a vytváří široké spektrum příležitostí a hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Celková výkonost podniku je rovněž odvislá od úrokové míry, která určuje cenu kapitálu a tím významně ovlivňuje investiční činnost podniku. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitost k podnikovému rozvoji, neboť se z pohledu podniku zvyšuje dostupnost finančních prostředků. Stabilita ekonomického vývoje odráží rovněž vliv inflace, kterou chápeme jako snížení kupní síly peněz. Vysoká míra inflace se odráží v intenzitě podnikatelských aktivit, což může vést ke zpomalení ekonomického rozvoje. V praktické části této bakalářské práce budou analyzovány některé z již zmíněných indikátorů, doplněné navíc o další dva důležité faktory:

- ekonomický růst,
- míra inflace,
- měnový kurz,
- vývoj cen pohonných hmot,
- cena odpadu.

Vývoj cen pohonných hmot je faktorem významným především díky povaze provozní činnosti analyzované společnosti a vzájemné souvislosti se změnou měnových kurzů. Cena odpadu je pak částka, která musí být zaplacená za každou osobu v domácnosti za určitý kalendářní rok. Poplatníkem je tedy každý fyzická osoba, která má v příslušné obci nahlášený trvalý pobyt.

Vývoj ekonomických ukazatelů představuje pro podnik jak příležitosti, tak hrozby, a proto je musí individuálně sledovat. Hlavním úkolem podniku je zachycení vazeb a souvislostí mezi uvedenými indikátory a promítnutí jejich vlivů na podnikatelskou činnost (Sedláčková, Buchta, 2006).

Sociální faktory

Prostřednictvím sociálních faktorů se odráží vlivy spojené s životním stylem a strukturou obyvatelstva. V důsledku demografického vývoje se mění nabídka a poptávka, a tak je identifikace trendů v této oblasti klíčovým prvkem v boji o zákazníka. Rostoucí zájem o vyšší kvalitu života přináší nové požadavky na efektivní trávení volného času, pracovní dobu nebo na vzdělání. Mallya (2007) tvrdí, že se sociální faktory neustále vyvíjí, a proto bude pro účely této práce analyzováno působení následujících faktorů v Moravskoslezském kraji:

- migrace obyvatel v MSK,
- trendy třídění odpadů v MSK.

Technologické faktory

Úspěšnost podniku a jeho pozice na trhu závisí rovněž na technologických změnách, které probíhají v jeho okolí. Je nezbytné, aby podniky sledovaly nové technologické trendy a dokázaly na ně včas zareagovat. Pokud podnik těmto změnám nevěnuje patřičnou pozornost, riskuje zastaralost výrobních faktorů, ztrátu zákazníků, konkurenční výhody a pozice na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007). Zavádění inovací v rámci technologického vývoje je tedy důležitým prvkem v optimalizaci výrobního procesu. Sleduje se zejména:

- podpora výzkumu a vývoje,
- trendy v oblasti technologie šetrné k životnímu prostředí.

Ekologické faktory

Znečišťování životního prostředí je v posledních několika letech často diskutovaným tématem. Podniky musí splňovat nejen obecné legislativní podmínky, ale jejich činnost je ovlivněna také ekologickými podmínkami konkrétního podnikatelského prostředí. Mezi současné trendy patří:

- využívání alternativních zdrojů energie,

- zpracování odpadů a jejich následná přeměna na sekundární zdroje (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Legislativní faktory

Legislativní faktory prostřednictvím vyhlášek a zákonů vymezují prostor pro podnikání (Mallya, 2007). Odpadové hospodářství je poměrně mladá, ale rychle a dynamicky se rozvíjející oblast národního hospodářství, a proto bude v praktické části této práce jako relevantní faktor analyzován:

- Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů.

2.1.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí bývá v literatuře označováno jako oborové nebo odvětvové okolí a zahrnuje vlivy a okolnosti, které může podnik svými aktivitami ovlivnit a přetvářet. Cílem analýzy mikrookolí není definovat všechny faktory působící na podnik, ale identifikovat základní hybné síly, jenž v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2013). Lhotský (2010) tvrdí, že podnik je v rámci relevantního odvětví (v němž působí), ovlivňován především zákazníky, dodavateli a konkurenty.

a) Sektor zákazníků

Zásadním úkolem organizace v této oblasti, je zjistit, kdo jsou její zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Stejně tak se musí zajímat o to, kdo může být jejich potencionálním zákazníkem a proč jím ještě není. Důležitým prvkem analýzy zákazníků je rozpoznání základních trendů, které by mohly spotřebitele přimět ke změnám požadavků a nákupního chování. Keřkovský s Vykypělem (2002) tvrdí, že analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit na následující aspekty:

- identifikace kupujících a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat (dělení na tři třídy zákazníků- spotřebitelé, maloobchod a velkoobchod, průmysl a instituce),
- demografické faktory,
- geografické faktory.

Demografické faktory jsou označovány jako primární poptávkové faktory, protože zahrnují změny v populaci, posuny věku populace a rozložení příjmů populace. Významné pro tuto práci jsou především změny v populaci, jelikož je zřejmé, že menší počet obyvatel vyvolává nižší primární poptávku po zboží.

Geografické faktory popisují, kde se nachází zákazníci. Tato skutečnost má patrný vliv na polohu podniků a strukturu distribučních systémů, jelikož umístění zákazníků silně ovlivňuje tržby a dopravní náklady společnosti.

Podniky musí identifikaci zákazníků a jejich potřeb věnovat náležitou pozornost. Podstatnou roli zde hraje schopnost poskytnout vysokou hodnotu pro spotřebitele a orientace na nové zákazníky. Je však třeba zdůraznit, že udržení stávajícího zákazníka je většinou pro podnik levnější než získání nového (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

b) Sektor dodavatelů

V rámci sektoru dodavatelů je nutno poznamenat, že všechny nabízené produkty vznikly z určitých zdrojů, a proto je zásadní analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a prodeji. Lhotský (2010) doporučuje analyzovat tyto aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na kapitál,
- dostupnost a náklady pracovní síly.

Z hlediska vztahu dodavatel - odběratel je důležitý vzájemný vztah obou stran. Pozice odběratelů je silná, když se jedná o velký odběratelský podnik, který může představovat významnou část obchodu dodavatele. Pokud však podniká ve vysoce konkurenčním prostředí a neplatí ani již uvedené aspekty, je pozice odběratele slabá. Relativní sílu dodavatelů lze dobře vypořádat na základě Porterova modelu konkurenčního prostředí, nicméně obecně platí, že mezi klíčové prvky v posuzování kvality dodavatelů patří schopnost pravidelné inovace produktů a spolehlivost v oblasti času (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

c) Sektor konkurentů

Podnikový management by si měl v rámci analýzy konkurentů uvědomit, jaké jsou klíčové faktory úspěchu vlastního podniku a konkurence. Pro udržení či zlepšení současné pozice na trhu je zásadní pečlivě sledovat vývoj konkurenčních firem a následně provádět taková opatření, která navzdory vzájemné rivalitě povedou k naplnění tohoto záměru. Důležitou součástí této analýzy je pravidelný monitoring konkurenčních výhod, mezi které řadíme cenu a kvalitu produktu, úroveň kvalifikace zaměstnanců, tržní podíl, inovační potenciál či flexibilitu výrobního procesu (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Manažeři se musí zabývat jak minulými, tak současnými rozhodnutími konkurence a předvídat, jak na jejich manažerské kroky zareaguje. Analýza konkurentů slouží podniku:

- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách,
- k zisku konkurenční výhody v budoucnu,
- posílení pozice na trhu v očích konkurence a zákazníků.

Vzhledem k charakteru odvětví a firmy analyzované v praktické části této práce, je potřeba dále uvést, že účinným nástrojem řízení je benchmarking, který opouští oblast reálné konkurence a umožňuje porovnání vlastních výrobků a služeb s firmami, které dosahují vynikajících výsledků. Lhotský (2010) uvádí, že získané poznatky o klíčových faktorech úspěchu špičkových organizací lze přetavit ve významnou konkurenční výhodu.

Odvětvové pojetí konkurence- odvětví bývá definováno jako skupina firem produkujících výrobky a služby, které se mohou vzájemně nahrazovat (Johnson, Scholes, Whittington, 2008). Charakteristickým znakem odvětví je také počet prodejců a stupeň diferenciací výrobků, což dle Kotlera a Kellerem (2013) umožňuje identifikovat čtyři typy struktury odvětví:

- ryzí monopolie, kdy je produkt nabízen v určité oblasti pouze jednou firmou a nedostatečná regulace může na zákazníky dopadat nízkým rozsahem služeb a vysokými cenami,
- oligopolie, která představuje strukturu odvětví, v němž menší počet větších firem nabízí značně diferencované až standardizované výrobky,
- monopolistická konkurence, jež se skládá z velkého počtu konkurentů, kteří dokáží své nabídky od ostatních vhodně odlišit a zaměřit se tak na určitou skupinu zákazníků,
- dokonalá konkurence, respektive mnoho konkurentů nabízejících stejný výrobek, zahrnuje díky neexistenci diferenciací stejné ceny a rovnost všech subjektů.

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

K tomu, aby byla pro podnik vytvořena optimální strategie, je nezbytné se po analýze vnějšího okolí podniku zaměřit na analýzu vnitřního prostředí organizace. Interní prostředí tvoří podnikové zdroje a schopnosti tyto zdroje využívat. Zásadní myšlenkou této analýzy je poskytnout objektivní zhodnocení současné pozice firmy, což v podstatě představuje snahu odhalit silné a slabé stránky podniku. Mallya (2007) uvádí, že k tomu aby byla zmíněná identifikace úspěšná, je nezbytné analyzovat následující faktory:

- marketingové a distribuční faktory,
- faktory vědecko - technického rozvoje,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

2.2.1 Marketingové a distribuční faktory

Marketing v současné době představuje rozhodující oblast v podnikání, a to i navzdory tomu, že důležitost marketingových faktorů může být pro jednotlivé podniky rozdílná. Klíčovou roli zde hraje marketingový mix, jehož faktory se označují jako „4P“:

- Product (produkt),
- Price (cena),
- Place (místo a distribuce),
- Promotion (propagace).

Schopnost vedení firmy rozpoznávat přání zákazníků, segmentovat trh, reagovat na změny preferencí a předvídat budoucí potřeby trhu, patří mezi nejvýznamnější úkoly v rámci marketingových aktivit organizace (Kotler, Keller, 2013).

a) Produkt

Základním nástrojem marketingového mixu je produkt, který představuje základ celého podnikání. Dle Kotlera s Kellerem (2013) lze za produkt považovat jakoukoliv nabídku, která dokáže uspokojit potřebu nebo přání. Nejdůležitější vlastností nabízeného produktu (výrobek nebo služba) musí být jeho atraktivita pro zákazníka, přičemž mezi jednotlivé komponenty řadíme jakost, design, značku, balení, vlastnosti, záruky a výnosy. Na úspěšnost nabídky má vliv také celková image produktů, neboť zákazníci si vybírají výrobky a služby, o kterých jsou přesvědčeni, že jim přinesou nejvyšší hodnotu.

b) Cena

Důležitým a oblíbeným nástrojem marketingového mixu je cena, tedy částka, kterou musí zákazník za požadovaný produkt zaplatit. V širším pojetí můžeme cenu chápat jakou souhrn všech hodnot, které zákazník vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání produktu. Společnost musí rozhodnout, za jakých podmínek bude produkty nabízet zákazníkům, a proto je nezbytnou součástí marketingu cenová politika organizace. Mezi aktivity tvořící cenovou politiku řadí domácí i zahraniční autoři:

- stanovení ceny,
- cenové strategie,
- politiku slev,
- platební podmínky.

c) Místo a distribuce

Umístění podniku představuje jedno ze zásadních rozhodnutí při jeho založení, neboť je dlouhodobé a výrazně ovlivňuje odbyt produktu. Místo zahrnuje nejen prostor pro ukázkou, nabídku a prodej výrobků či služeb, ale označuje také, kdy a kde distribuce začne. Společnost musí rozhodnout o tom, kolik mezičlánku bude mezi ní a zákazníky, aby byl celý distribuční proces co nejefektivnější a pro firmu přínosný. Volba dopravních prostředků a optimalizace dopravních cest patří mezi důležité logistické aspekty distribuce, mezi které můžeme dále zařadit řízení zásob, dodací podmínky a ochranu zboží. Malloy (2007) rovněž poukazuje na technologickou vyspělost společnosti, díky které by se měla firma soustředit na rostoucí počet zákazníků nakupujících přes internet.

d) Propagace

Propagace je závěrečným nástrojem marketingového mixu a zahrnuje činnosti, prostřednictvím kterých chce firma zákazníky seznámit se svými produkty. Úkolem propagace je maximálně rozšířit povědomí o podniku a jeho výrobcích na trhu a probudit v co největším počtu potenciálních zákazníků potřebu nabízený produkt získat.

Reklama si jako nejznámějším a nejpoužívanějším nástroj propagace klade za cíl oslovit široký okruh potenciálních spotřebitelů a ovlivnit jejich nákupní chování. Dle Kotlera s Kellerem (2013), lze pomocí reklamy ztvárnit firmu a její produkty pomocí zvuku a barev, což nepochybně přispívá k vybudování dlouhodobé image. Určitou nevýhodou se může jevit neosobní charakter, v jehož důsledku nemusí mít spotřebitel chuť věnovat reklamě pozornost a reagovat. Výhodou je naopak možnost zopakovat sdělení velkému počtu zákazníků několikrát za sebou a vzbudit mezi nimi pocit silné a úspěšné společnosti.

K tomu, aby byla plánována reklama efektivní, je potřeba určit cíl reklamy a cílovou skupinu zákazníků. Poté přichází na řadu určení komunikačního média, které daného zákazníka nejvíce ovlivní. Nejefektivnější, ale zároveň nejdražší, jsou reklamy vysílané během očekávaných sportovních přenosů, které prostřednictvím televizní, kin a internetu sledují milióny diváků po celém světě. Důležitou roli však i nadále plní noviny, časopisy, billboardy a 3D reklamy.

Podpora prodeje- smyslem podpory prodeje je vyvolat silnější reakci a urychlit tak prodej výrobků a služeb (Kotler, Keller, 2013). Přestože mají tyto akce krátkodobý charakter, získávají si pozornost, neboť obsahují výhody, které pro mají pro spotřebitele hodnotu. Jedná se o slevy, kupóny nebo vzorky k vyzkoušení.

Public Relations slouží k posilování dobré pověsti podniku a k vytváření pevných vztahů s veřejností. Výhodou PR je schopnost zasáhnout zákazníky, kteří se vyhýbají reklamě a zdůraznit důležitost produktů i samotné organizace.

Osobní prodej je nejefektivnějším nástrojem marketingové komunikace, protože umožňuje přímý kontakt obchodního zástupce se zákazníkem. Vzniká tak prostor pro vzájemnou reakci na aktivity druhé strany a upevnění dobrých vztahů.

Přímý marketing- direct marketing lze definovat jako přímou komunikaci mezi prodávajícím a spotřebitelem. Zaměřuje se na prodej výrobků a služeb prostřednictvím telefonu, televize a internetu. Kotler s Kellerem (2013) zdůrazňují, že přímý marketing je neveřejný a aktuální. Mezi nástroje přímého marketingu řadíme direkt mail, telemarketing, katalogy, e-mailing nebo například mobilní marketing.

2.2.2 Faktory vědecko - technického rozvoje

Na aktivní činnost podniku může intenzivně působit vědecko - technický rozvoj, který přispívá k vytváření konkurenčních výhod organizace především ze dvou základních důvodů:

- optimalizuje výrobní proces, což vede ke snižování výrobních nákladů a stanovení výhodnější cenové politiky firmy,
- pomáhá vytvořit nové či zdokonalit stávající výrobky a servis pro daný trh.

Proces vědecko - technického rozvoje prochází oblastí základního a aplikovaného výzkumu a komercializace. Výzkum a vývoj musí provádět zaměstnanci společnosti, přičemž důležitou roli hraje spolupráce na různých projektech, zapojení dodavatelů a státních zařízení. Obecně lze rozlišit tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji, a to:

- ofenzivní inovátoři- zpravidla se jedná o malé a střední podniky, jež právě vstoupily do oboru,
- defenzivní následníci- velké firmy v oboru, které těží z chyb a zkušeností inovátorů a získávají tak nad nimi výhodu, v technologicky rozvinutém podnikatelském prostředí,
- defenzivní imitátoři- najdeme je v oborech, kde je technologie jednoduchá a mění se pomalu.

Analýza faktorů vědecko - technického rozvoje by měla být dle Keřkovského s Vykypělem (2002) zaměřena na tato kritéria:

- pracovní prostředí a jeho vhodnost pro kreativitu a inovace,
- úroveň výzkumu a vývoje, inovační síla firmy,
- možnost využití starých, případně nových materiálů,
- schopnost provádět efektivní technologické předpovědi a odhadovat vývoj v oboru,

- schopnost sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků.

2.2.3 Faktory výroby a řízení výroby

Zásadním úkolem managementu organizace v oblasti řízení výroby je zkoumat především následující faktory:

- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska tržní poptávky,
- účinnost využití výrobních zařízení,
- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí,
- flexibilita výroby dle požadavků zákazníků a další (Mallya, 2007; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Analýzou podnikových a pracovních zdrojů management zjišťuje, jak organizace funguje, jakou má strukturu a jestli má kvalitní pracovníky na správných místech. Konkurenční výhody firmy mohou výrazně ovlivnit právě tyto faktory:

- image a velikost podniku v rámci oboru,
- kvalita zaměstnanců a řídicí schopnosti vedoucích pracovníků,
- plánovací a kontrolní systémy organizace,
- účinnost organizační struktury a informačního systému (Mallya, 2007; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.2.5 Faktory finanční a rozpočtové- finanční analýza

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je zjistit jaká je finanční pozice a kvalita finančního řízení firmy. Významnou součástí komplexu finančního řízení podniku proto zaujímá finanční analýza.

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní vyhodnocení ekonomické situace podniku, posouzení vyhlídek na budoucnost a příprava opatření, která povedou ke zlepšení ekonomické situace a další prosperitě podniku. Do finanční analýzy se promítá řada vlivů a rozhodnutí spojených s objemem a kvalitou výroby, inovační aktivitou, úrovní obchodních činností a marketingovou strategií, a proto je zapotřebí finanční situaci posuzovat jako vícekritériální model složený z řady jednotlivých charakteristik a jejich vazeb.

Finanční údaje organizace jsou nejdůležitějším ukazatelem její konkurenceschopnosti a zajímají tak celou řadu subjektů, mezi které patří management podniku, dodavatelé, banky, investoři a další. Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou výkazy finančního účetnictví, konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow, a také výkazy vnitropodnikového

účetnictví, které nejsou veřejně dostupné a podnik si je vytváří dle vlastních potřeb (Dluhošová a kol., 2010).

Existuje celá řada metod finančních analýz, které lze různě členit a vzájemně kombinovat, nicméně základnou finanční analýzy je užití poměrových ukazatelů. Poměrová analýza zahrnuje systematickou analýzu soustav vybraných poměrových ukazatelů, které lze účinně konstruovat pouze z VZZ, pouze z rozvahy nebo vzájemnou kombinací údajů z VZZ a rozvahy (Dluhošová a kol., 2010; Kislingerová, Hnilica, 2005). V rámci finanční analýzy pro účely této práce rozlišujeme:

- ukazatelé finanční stability a zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity.

Všechny tyto uvedené ukazatelé budou dále blíže popsány dle Dluhošové a kol., (2010); Kislingerové s Hnilicou, (2005); Sedláčka, (2011); Růčkové (2010).

a) Ukazatelé rentability

Základním kritériem hodnocení rentability neboli výnosnosti, míry zisku, je rentabilita vloženého kapitálu, kterou lze obecně definovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Vložený kapitál se obvykle používá v různých formách, a proto rozlišujeme tyto ukazatele:

- ROA- rentabilita aktiv,
- ROE- rentabilita vlastního kapitálu,
- ROCE- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu.

Mezi ukazatele rentability samozřejmě patří rentabilita tržeb- ROS a poměrně často bývá využíván ukazatel rentability nákladů. V praxi se můžeme běžně setkat s různými modifikacemi těchto ukazatelů, které se liší dle zisku zahrnutého do výpočtu:

- EBIT- zisk před úhradou úroků a daní,
- EBT- zisk před zdaněním,
- EAT- čistý zisk, tedy zisk po zdanění.

Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

Ukazatel ROA je označován za klíčové měřítko rentability, jelikož poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Společnost musí usilovat o dosažení co nejvyšší hodnoty ROA, neboť čím vyšší toto číslo je, tím lépe umí firma zhodnocovat kapitál vložený do podnikání.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.2)$$

Ukazatel ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele by měla být ze všech ukazatelů rentability nejvyšší, neboť vlastní kapitál je nejdražší. Růst ROE může být vyvolán dosažením lepšího výsledku hospodaření, snížením podílu VK na celkovém kapitálu, snížením úrokové míry CK nebo kombinací těchto důvodů.

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (2.3)$$

Ukazatel rentability tržeb patří mezi běžně sledované ukazatele finanční analýzy a používá se především k mezipodnikovému srovnání a srovnání v čase. ROS ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb a lze je využít také pro potřeby vnitropodnikového řízení firmy (vychází z EBT). Stejně jako u předešlých ukazatelů je žádoucí, aby byla hodnota ROS rostoucí.

b) Ukazatele likvidity

Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku hradit své závazky v dané výši a čase a závisí na tom, jak rychle dokáže podnik inkasovat své pohledávky, jestli je schopen prodat své zásoby apod. Jednotlivé složky majetku mají rozdílnou dobu likvidnosti, tedy schopnosti přeměnit se na pohotové peněžní prostředky. Zajištění likvidity je rozhodujícím úkolem podnikového managementu, protože případná platební neschopnost může v krátké době způsobit úpadek a zánik podniku.

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

Smysl tohoto ukazatele spočívá v tom, že představuje poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Výsledná hodnota se porovnává s hodnotou doporučenou, která by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Za slabinu tohoto ukazatele lze považovat to, že ne všechna oběžná aktiva je možné v krátké době přeměnit na hotovost. Příkladem mohou být zásoby, jejichž přeměna na peníze trvá velmi dlouho a roli zde hraje i způsob jejich ocenění.

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

Ukazatel pohotové likvidity eliminuje nedostatky předchozího ukazatele a bývá považován za nejdůležitější. Od OA se odečítají zásoby jako nejméně likvidní část oběžného majetku a doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5.

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.6)$$

Okamžitá likvidita je označovaná jako likvidita 1. stupně a ukazuje schopnost společnosti okamžitě splatit krátkodobé závazky. Mezi pohotové platební (nejlikvidnější) prostředky patří peníze na účtech, peníze v hotovosti, šeky apod. Doporučená hodnota bývá uváděna různě, nicméně se pohybuje zpravidla v intervalu od 0,2 do 1,1.

c) Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity slouží k měření intenzity využití majetku firmy a k měření vázanosti kapitálu v jeho jednotlivých složkách. Výsledné hodnoty jsou ovlivňovány řadou faktorů, mezi které patří např. typ činnosti podniku a způsob jeho řízení. Ukazatele aktivity je možné vyjádřit jako:

- rychlost obrátu- vyjadřuje počet obrátek za určité časové období (rok),
- doba obrátu- časové vyjádření jedné obrátky.

Obrátka celkových aktiv

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

Ukazatel obrátu celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku společnosti a udává tak, kolikrát se za určité období přemění na peněžní prostředky. V zájmu společnosti je, aby hodnota tohoto ukazatele v čase rostla, jelikož čím vyšší je, tím efektivněji podnik majetek využívá.

Doba obrátu aktiv

$$\text{Doba obrátu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Doba obrátu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obrátu celkových aktiv ve vztahu k tržbám, neboli za jak dlouho se majetek přemění na peníze. Při výpočtu tohoto ukazatele platí, že čím nižší bude jeho výsledná hodnota, tím efektivněji podnik využívá svůj majetek.

Doba obrátu zásob

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Tento ukazatel nám říká, jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo prodeje. V praxi bývá široce využíván, jelikož popisuje úroveň provozního řízení.

Doba obrátu pohledávek

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou průměrně uhrazeny pohledávky, tedy jaká je platební morálka odběratelů. Stejně jako u doby obratu aktiv a zásob by měla být výsledná hodnota tohoto ukazatele co nejnižší.

d) Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatelé finanční stability a zadluženosti slouží k analýze struktury zdrojů financování. Finanční stabilitu podniku lze hodnotit na základě vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. Zadluženost podniku samozřejmě ovlivňuje rentabilitu a likvidu, a proto patří nalezení optimální struktury mezi zásadní úkoly finančního řízení podniku.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

Tento ukazatel udává, do jaké míry je schopen podnik financovat majetek ze svých zdrojů a jaká je tedy jeho finanční samostatnost. Růstem hodnoty ukazatele dochází k upevňování finanční stability podniku.

Celková zadluženost

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

Celková zadluženost charakterizuje, do jaké míry je majetek financován z cizích zdrojů. Vzhledem ke skutečnosti, že rostoucí zadluženost ovlivňuje věřitelské riziko a výnosnost podniku, je důležité, aby byla hodnota ukazatele nižší.

Poměrové ukazatele patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější metody finanční analýzy, neboť umožňují levné a rychle posouzení základních finančních charakteristik podniku. Na základě využití poměrových ukazatelů lze sledovat finanční situaci firmy v určitém časovém období, porovnávat výsledky s odvětvím a dalšími firmami nebo srovnávat skutečné hodnoty s hodnotami doporučeným.

2.3 SWOT analýza

Dalším z manažerských nástrojů využívaných v rámci situační analýzy je SWOT analýza. Vzhledem k tomu, že se jedná o souhrnnou metodu, která zachycuje vzájemnou interakci vnějších a vnitřních faktorů, bude použita v závěru této práce jako součást komplexní analýzy prostředí organizace. Metoda SWOT je založena na kombinaci jednotlivých skupin faktorů, tedy:

- Strengths (silné stránky), tedy faktory znamenající výhodu proti konkurenci,
- Weaknesses (slabé stránky), tedy faktory, jež mohou být v rukou konkurence pro firmu škodlivé,
- Opportunities (příležitosti), jejich využití může firmě přinést klíčové výhody,
- Threats (hrozby), které mohou negativně působit na podnikatelskou činnost podniku (Papalová, 2013).

Silné a slabé stránky řadíme do interního prostředí firmy, a proto je může její management výrazně ovlivnit. Hrozby a příležitosti naopak spadají do externího prostředí firmy, a proto je může firma pouze předvídat a vhodně na ně reagovat (Antušák, 2009; Kotler, Keller, 2013).

Tab. 2.1 SWOT analýza

	Užitečné	Škodlivé
Vnitřní	Silné stránky S	Slabé stránky W
Vnější	Příležitosti O	Hrozby T

Zdroj: vlastní zpracování dle SWOT analýza (2013)

V oblasti manažerské i akademické praxe se může setkat s rozdílnými názory na SWOT analýzu. Její odpůrci často poukazují na problémy týkající se jednotlivých faktorů, tedy:

- jejich nekonečně dlouhé množství,
- vhodné zařazení, čili schopnost správně rozlišit mezi příležitostmi, hrozbami, silnými a slabými stránkami,

- nekonkrétnost a širokost popsaných faktorů,
- vybrané faktory jsou častokrát subjektivní názory, nikoliv fakta (Jurevicius, 2013).

Navzdory těmto nevýhodám zůstává SWOT analýza důležitým nástrojem managementu organizace, neboť umožňuje:

- jednoduché použití a porozumění,
- zhodnocení současné i budoucí pozice podniku,
- zaměřit se na faktory pro podnik zásadní a klíčové,
- identifikovat budoucí cíle (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Kotler, Keller, 2013).

Scholes, Whittington a Johnson tvrdí, že cílem SWOT analýzy je zjistit, do jaké míry jsou silné a slabé stránky organizace schopné vypořádat se s příležitostmi a hrozbami, jež plynou z podnikatelské činnosti. SWOT analýza je založena na předpokladu, že firma dosáhne podnikatelského úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Tab. 2.2 Vybrané faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
1. vysoká kvalita výrobků a služeb	1. vysoké náklady a nízká produktivita
2. tradice, zkušenosti, know-how	2. nedostatečná výkonost a efektivita
3. ekonomická a technologická vyspělost	3. absence klíčových znalostí a dovedností
4. schopný management organizace	4. zastaralost strojů a zařízení
5. vztah podniku k životnímu prostředí	5. pokles image v očích veřejnosti
6. přepravní vyspělost a nezávislost	6. ostatní vnitřní problémy v podniku
Příležitosti	Hrozby
1. rozvoj a využití nových trhů	1. pomalý růst trhu
2. nové technologie snižující náklady	2. růst tlaku konkurence
3. vývoj nových produktů v odvětví	3. demografické změny- klesající poptávka
4. outsourcing podnikových procesů	4. růst cen energie a paliva
5. změny spotřebitelských zvyků	5. nevhodná fiskální politika
6. legislativní úpravy odvětví	6. legislativní bariéry

Zdroj: vlastní zpracování dle Jurevicius (2013)

K tomu, aby byla SWOT analýza správně provedena je zapotřebí dodržovat několik pokynů. Na tom se shoduje převážně zahraniční literatura, ve které se nejčastěji zdůrazňuje význam co nejpřesnější definice jednotlivých faktorů, správné zařazení a volba zhruba pěti klíčových položek z každé kategorie. Subjektivní názor, který může zkreslit výsledky analýzy, je možné eliminovat tím, že analýza bude výsledkem týmové práce.

Výše uvedená tabulka 2.2 je prvním krokem, po kterém následuje ohodnocení jednotlivých faktorů a vzájemné porovnání všech čtyř kvadrantů. Výsledkem je pak SWOT diagram, na základě kterého se lze dopracovat k volbě konkrétní strategické varianty (Veber, 2009).

Tab. 2.3 Diagram SWOT analýzy

		Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Ohrožení	SO agresivní růstově orientovaná strategie	WO turnaround strategie
	Ohrožení	ST diverzifikační strategie	WT obranná strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové s Buchtou (2006)

Kombinací silných stránek podniku a příležitostí nabízených ve vnějším prostředí organizace vzniká růstová strategie „SO“, což zachycuje tabulka 2.3. Tato situace nastává, pokud převažují příznivé faktory a lze ji označit za nejvhodnější. Diverzifikační strategie neboli kombinace „ST“ slouží podniku k eliminaci hrozeb silnými stránkami. Rozpoznání hrozeb a jejich transformace na příležitosti je nedílnou součástí přístupu „ST“ (Sedláčková, Buchta, 2006). Přístup „WO“ charakterizuje Veber (2009) dostatkem příležitostí a větším počtem slabých míst. Turnaround strategie pak napomáhá k překonání nedostatků maximalizací nabízených příležitostí. Poslední kvadrant tvoří přístup „WT“, který lze označit za nejnejpříznivější. Sřetávají se v něm převažující slabé stránky podniku a četná ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí. Obranná strategie se někdy označuje jako strategie úniku či likvidace, neboť podnik musí čelit otázkám vyklizení pozic a likvidačního řízení společnosti (Veber, 2009)

3 Charakteristika společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Historie společnosti OZO Ostrava s.r.o. sahá až do roku 1949. Jejím vzniku předcházela rozpočtová organizace TAZSMO Ostrava, tedy Technické a zahradní služby města Ostravy. TAZSMO zajišťovaly svoz a skládkování odpadu z města a přilehlých obcí a samozřejmě obstarávaly pro Ostravu i veškeré sadové a zahradní práce. V devadesátých letech došlo k postupné transformaci rozpočtové organizace pro nakládání s domovním odpadem na organizaci příspěvkovou a následně k 30. 6. 1995 na společnost s ručením omezeným (O společnosti, 2014). Zkratka OZO v názvu společnosti koresponduje s předmětem podnikání a znamená odvoz a zpracování odpadů. Základní údaje o společnosti jsou uvedeny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Základní údaje společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Obchodní firma	OZO Ostrava s.r.o.
Sídlo společnosti	Frýdecká 680/444, Ostrava, 719 00
Datum zápisu	2. listopadu 1994
Místo zápisu	Krajský soud v Ostravě, oddíl C, vložka 12647
Identifikační číslo	62300920
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Orgány společnosti	Valná hromada, dozorčí rada, jednatel
Společníci	Jediným společníkem je statutární město Ostrava
Základní kapitál k 31. 12. 2012	409 206 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2012)

3.1 Předmět podnikání

V současné době je OZO Ostrava s.r.o. (dále jen OZO Ostrava) společností, která zajišťuje komplexní služby v oblasti odpadového hospodářství pro zhruba 400 tisíc obyvatel regionu a zaměstnává více než 300 pracovníků. Primární činnosti OZO Ostrava je sběr, svoz, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů z měst a obcí, respektive odstraňování nebezpečných, průmyslových a živnostenských odpadů. Tyto služby společnost zajišťuje využitím vlastního vozového parku a dalších technických zařízení, které zabezpečují efektivní průběh všech uvedených činností. Vlastní skládka odpadů v Ostravě-Hrušově umožňuje bezpečné skladování odpadů bez negativních vlivů na životní prostředí a její nedílnou součástí je zařízení na jímání bioplynu, který je využíván k výrobě elektřiny.

Předmětem podnikání jsou tedy:

- výroba a distribuce plynu,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- silniční motorová doprava a opravy silničních vozidel,
- výroba náhradního paliva pro cementárny,
- třídění a lisování plastů,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování (Výroční zpráva společnosti OZO Ostrava, 2012).

3.2 Služby pro občany a obce

V rámci svozové oblasti poskytuje OZO Ostrava pro obce a občany široké spektrum služeb v oblasti nakládání s komunálními odpady. Pravidelný sběr, svoz, odstraňování a následné využití směsného i separovaného odpadu a zeleně patří mezi klíčové prvky vzájemné spolupráce mezi firmou a občany. Jednotlivé nádoby na odpad se liší velikostí, barvou, charakterem odkládaného odpadu a následnou četností odvozu dle individuálních požadavků objednatele. Občané mají k dispozici rovněž několik sběrných dvorů (viz Obr. 1 v příloze č. 3), kde mohou odevzdat různý odpad buď zcela bezplatně (objemné odpady, separovaný odpad, zeleň) nebo za drobný poplatek (suť, stavební odpad). Mezi další základní služby poskytované obcím a občanům patří:

- zapojení obcí do systému EKO-KOM (zpětný odběr, využití odpadů z obalu),
- osvěta a výchova mládeže i dospělých prostřednictvím vzdělávacích programů objasňujících zásady celkového nakládání s odpady.

3.3 Služby pro firmy a organizace

Zákazníky společnosti tvoří také různé firmy a organizace, a proto je i v této oblasti zapotřebí uvést několik základních služeb nabízených společností OZO Ostrava:

- pravidelný svoz a přeprava odpadů,
- odběry odpadů při vlastní dopravě dodavatelů,
- dotřídňování, odstraňování a využívání odpadů,
- individuální přístup a smluvní ceny pro jednotlivé zákazníky,
- odborná školení, pracovní semináře a exkurze pro zaměstnance firem (Služby pro firmy a organizace, 2014).

Výše uvedené činnosti spadají do komplexního systému nakládání s komunálními odpady a jsou zahrnuty ve smlouvách s jednotlivými subjekty. Poskytnutí nádob, jejich údržba (mytí) i případná výměna a další služby jsou obsaženy v cenách za svoz a zpracování odpadů.

3.4 Organizační schéma společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti OZO Ostrava je valná hromada tvořená Radou statutárního města Ostravy. Kontrolním orgánem společnosti je pak pětičlenná dozorčí rada, která dohlíží na výkon činnosti jednatele a vedení společnosti, posuzuje finanční situaci podniku, sleduje plnění podnikatelského plánu a plánu investic. Ředitel společnosti je současně jednatelem, který zastupuje společnost samostatně v plném rozsahu. Organizační schéma společnosti doplňuje také osm provozoven, které představují samostatné organizační a ekonomické jednotky, jež jsou specializovány dle jednotlivých podnikových činností. V zájmu přehlednosti této bakalářské práce bude kompletní organizační schéma společnosti OZO Ostrava znázorněno v příloze č. 1.

3.5 Vize a cíle společnosti

V posledních několika letech se společnosti podařilo úspěšně realizovat řadu strategicky významných kroků pro udržení stávající pozice na trhu a především budoucí rozvoj. Dlouhodobým cílem společnosti je nejen pravidelný svoz odpadu, ale také jeho maximální využití a zhodnocení jako cenné suroviny a zdroje energie. Mezi zásadní projekty několika posledních let lze zařadit osvětovou kampaň na třídění odpadů doprovázenou budováním stanovišť na separovaný sběr, zavedení pravidelného svozu zeleně jako placené služby pro občany i firmy a distribuce tašek na třídění odpadů do ostravských domácností. Klíčovou strategickou investicí je pak úspěšné vybudování linky na výrobu paliva, která v budoucnu umožní efektivnější využívání odpadů v celém regionu (Výroční zprávy společnosti OZO Ostrava, 2010, 2011, 2012).

4 Aplikace metod situační analýzy

4.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku OZO Ostrava zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Účinným nástrojem pro zkoumání makrookolí organizace je PEST analýza, která bude provedena ve variantě PESTEL. Cílem PESTEL analýzy je identifikovat faktory významné pro podnik, a proto budou postupně analyzovány jednotlivé politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory. Všechny tyto dílčí faktory lze označit za vysoce relevantní, neboť přímo působí na společnost OZO Ostrava a mohou tak ovlivnit její budoucí vývoj. Mikrookolí představuje odvětví, ve kterém společnost působí a jeho znalost je tak zcela zásadní pro veškeré aktivity podniku. Cílem analýzy mikroprostředí je rozpoznat základní hybné síly a okolnosti, které ovlivňují činnost podniku, a proto bude analýza mikrookolí blíže zaměřena na sektor zákazníků, dodavatelů a konkurence.

4.1.1 PESTEL analýza

a) Politické faktory

Politický systém a stabilita vlády

Česká republika jako samostatný stát vznikla 1. 1. 1993. V současné době je ČR plně demokratickým státem, členem OSN, NATO a EU. Třetím prezidentem se stal dne 8. 3. 2013 Miloš Zeman, který vystřídal ve funkci Václava Klause.

V roce 2010 dostala důvěru vláda Petra Nečase, který ve své funkci předsedy vlády vydržel do 17. 6. 2013. Snahou Nečasovy vlády bylo zmírnění tempa zadlužování, snížení výdajů ve státní správě a úsporná regulace státního rozpočtu. Další z programových bodů vlády se týkaly sociální oblasti, zdravotnictví, církevních restitucí a nového občanského zákoníku (Tři roky vlády Petra Nečase, 2013). Z ekonomického hlediska lze některé z uvedených bodů označit za úspěšně realizované, neboť došlo k posílení pozice ČR pohledem finančních trhů, a to minimálně v rámci EU. Vláda Petra Nečase však byla poznamenána celou řadou kauz a korupčních skandálů, což nakonec vedlo k jeho demisi a následnému jmenování vlády Jiřího Rusnoka. Negativní politická situace v zemi vyvolávala i nadále nevoli veřejnosti a touhu po změnách. Ta přinesla příležitost pro nové politické strany a hnutí, které si dokázaly masivní kampaní získat řadu voličů prahnoucích po změně systému i politiků. Ve volbách dle očekávání zvítězila ČSSD, za kterou se umístilo hnutí ANO 2011 podnikatele Andreje Babiše. Nepříznivě naopak skončily volby pro pravicové strany TOP 09 a ODS, které nezískaly dohromady ani 20% hlasů. Do sněmovny se dále dostala strana

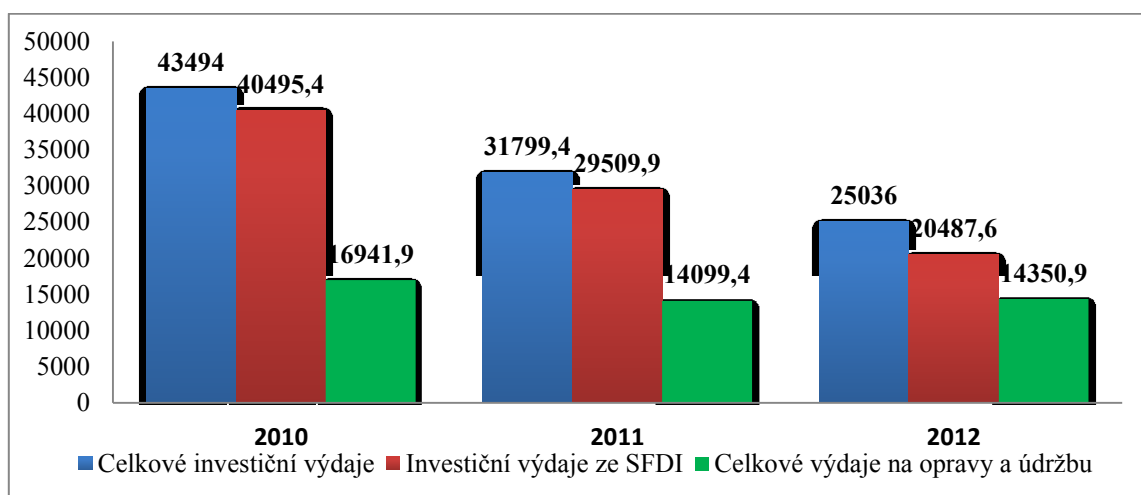
KSČM, KDU-ČSL a Úsvit Tomia Okamury (Celkové výsledky hlasování, 2013). Jednání o nové vládě provázela řada neshod a otazníků, a to zejména v obsazení jednotlivých vládních resortů. Současnou politickou situaci lze označit za relativně stabilní, nicméně je otázkou, jak se bude nadále vyvíjet „běžný konflikt“ mezi předsedou vlády Bohuslavem Sobotkou a ministrem financí Andrejem Babišem.

Stabilní situace a silná vláda je pro OZO Ostrava důležitá především z důvodu přípravy nového zákona o odpadech, o kterém se mluví již několik let. Každá nová vládnoucí garnitura má však jinou představu o systému nakládání s odpady, a proto jsou OZO Ostrava i další firmy podnikající v sektoru odpadového hospodářství do jisté míry v nejistotě ohledně budoucího vývoje, plánovaných investic a dalších strategických kroků. V této práci se k této problematice ještě blíže vrátíme, nicméně z hlediska OZO Ostrava mohou hodně znamenat blížící se květnové volby do Evropského parlamentu. Odpadové hospodářství se rovněž řídí dle evropských směrnic a realizace řady projektů není bez podpory EU možná.

Výdaje vlády na dopravní infrastrukturu

Stabilní a efektivně spolupracující vláda je základním předpokladem pro rozvoj a podporu jednotlivých odvětví a podniků v nich působících. Výdaje vlády na dopravní infrastrukturu jsou vzhledem k provozní činnosti OZO Ostrava skutečně relevantním faktorem, neboť řidiči OZO naježdí denně desítky kilometrů po všech typech komunikací. Jako první je zapotřebí rozdělit pozemní komunikace na dálnice, silnice, místní komunikace a účelové komunikace. Vlastníkem dálnic a silnic I. třídy je stát a jejich správu zajišťuje ředitelství silnic a dálnic. Silnice II. a III. třídy spadají pod jednotlivé kraje, místní komunikace patří obcím (Silniční síť v Moravskoslezském kraji, 2013).

Graf 4.1 Výdaje na silniční infrastrukturu v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle Ročenky dopravy ČR (2012)

Největší investiční výdaje do dopravní infrastruktury jsou spojené s rokem 2010, kdy bylo celkově investováno 43 494 mil. Kč. To je dobře vidět v grafu 4.1, ze kterého lze dále vyčíst, že v tomto roce bylo rovněž vynaloženo nejvíc peněz na opravy a údržbu, a to 16 941,9 mil. Kč. Rozvoj a údržba dopravní infrastruktury ovlivňují OZO z hlediska každodenního provozu, neboť mezi primární činnosti společnosti patří odvoz odpadů. Potencionální ohrožení tak představují různá omezení v podobě šířky cest, uzavírek, nosnosti mostů apod. Vzhledem ke skutečnosti, že s politickými faktory blízce souvisí i faktory legislativní, je zapotřebí zmínit mýtné, neboť v rámci svozové oblasti je pro firmu někdy efektivnější využívat k přejezdům mezi rajónem a skládkou dálnici, obzvláště v hodinách dopravní špičky. Případné zvýšení cen mýtného by se samozřejmě projevilo v časové náročnosti, nákladech společnosti a organizaci práce. Zkvalitnění a rozvoj dopravní infrastruktury naopak přináší pro OZO zajímavou příležitost, neboť firma může snadněji, rychleji a účelněji zabezpečovat poskytované služby, což se projeví v časových, respektive finančních úsporách. Z budoucího hlediska se díky rozvoji infrastruktury může výrazně rozšířit potencionální svozová oblast, a to především o zákazníky, jejichž obsluha není v současné době z kapacitních a časových důvodů možná. Společnosti OZO Ostrava se tedy s rozvojem dopravní infrastruktury může v budoucnu naskytnout významná příležitost k rozšíření své svozové oblasti a získání nových zákazníků.

b) Ekonomické faktory

HDP

Ukazatel hrubého domácího produktu (dále HDP) patří mezi základní makroekonomické agregáty, pomocí kterých se měří celkový ekonomický výkon určité země. Česká ekonomika se v posledních dvou letech ocitla v recesi, což dokazuje meziroční pokles reálného HDP o 1 %, respektive 0,9 %. V roce 2013 se na tomto poklesu podílely téměř všechny významné složky poptávky s výjimkou výdajů na konečnou spotřebu vlády. Podle zprávy vydané ministerstvem financí (Makroekonomická predikce - červenec, 2013) lze konstatovat, že se ekonomika nenachází v dobré kondici, neboť v prvním čtvrtletí roku 2013 došlo k již několikatému mezičtvrtletnímu poklesu HDP v řadě. Druhá polovina roku však přinesla pozvolné oživení ekonomické aktivity, což potvrzuje i ČSÚ (Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013, 2014), který poukazuje na to, že v posledním čtvrtletí roku 2013 HDP narostl v porovnání s předchozím kvartálem o 1,9 %. V následující tabulce 4.1 je znázorněn vývoj HDP v běžných cenách a v přepočtu na obyvatele, nicméně nejvíce vypovídající hodnotu má ukazatel v posledním řádku, který popisuje, jak se reálně (ve stálých cenách)

změnil hrubý domácí produkt oproti roku předchozímu. Z tabulky 4.1 lze vyčíst, že reálný HDP v letech 2010 a 2011 meziročně rostl, zatímco v letech 2012 a 2013 došlo k poklesu.

Tab. 4.1 Vývoj ukazatele HDP v letech 2010-2013

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
HDP (mld. Kč, běžné ceny)	3 790,9	3 823,4	3 845,9	3 883,8
HDP (Kč/obyvatel, běžné ceny)	360 444	364 249	365 955	369 507
HDP (%, r/r, reálně)	2,5	1,8	-1,0	-0,9

Zdroj: vlastní zpracování dle ČR: hlavní makroekonomické ukazatele (2014)

Předpokládané oživení ekonomické aktivity se samozřejmě odráží v mnoha předpovědích. Podle nejaktuálnějších prognóz různých institucí se očekává meziroční růst reálného HDP v roce 2014 o 2,2 % a v roce 2015 o 2,8 % (Prognóza ČNB z února, 2014).

Míra inflace

Inflaci je možné definovat jako zvyšování cenové hladiny, které má za následek snižování kupní síly peněz. K měření cenové hladiny se používají cenové indexy, přičemž mezi nejběžnější patří index spotřebitelských cen nebo implicitní cenový deflátor. „Míra inflace se rovná procentní změně cenového indexu za určité období“ (Jurečka a kolektiv, 2010, s. 116).

Tab. 4.2 Míra inflace v letech 2010 - 2013

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Míra inflace (%, r / r, průměr)	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: vlastní zpracování dle ČR: hlavní makroekonomické ukazatele (2014)

Jak můžeme vidět v tabulce 4.2, průměrná míra inflace v roce 2012 stoupla na 3,3 %, což bylo způsobeno především růstem cen potravin a nákladů na bydlení. Důležitým faktem je také růst cen v dopravě, kde byl zaznamenán silný růst cen pohonných hmot a dopravních služeb. V roce 2013 se inflace rovnala 1,4 %, což představuje nejnižší hodnotu od roku 2009 (1 %). Na základě tohoto tvrzení lze konstatovat, že životní náklady průměrné české domácnosti rostly dle míry inflace nejpomaleji za poslední čtyři roky (Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013, 2014). Na základě zprávy vydané MF (Makroekonomická

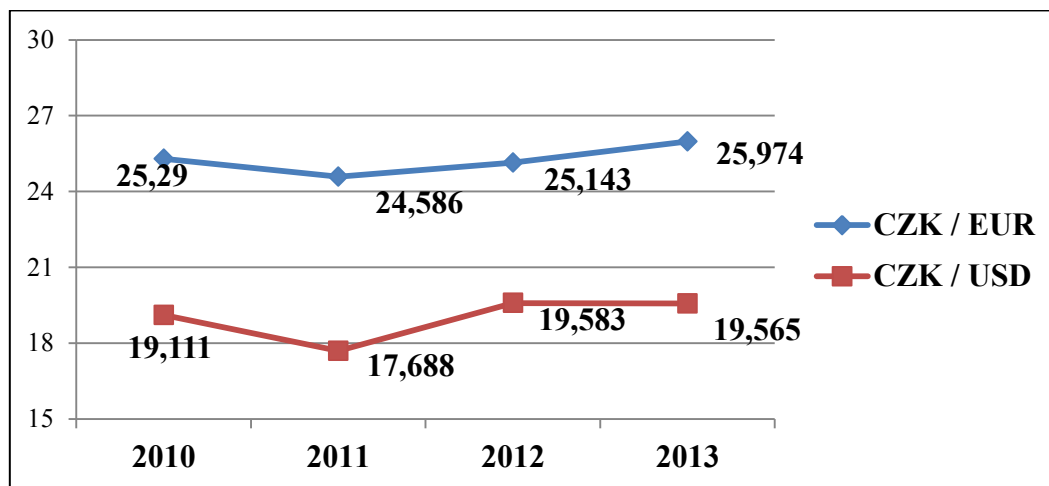
predikce - duben, 2014) se v roce 2014 očekává průměrná míra inflace 1,4 % a v roce 2015 2,3 %.

Na společnost OZO Ostrava s.r.o. působí jak růst cen potravin i dalších výrobků, který může přinutit spotřebitele šetřit, což se samozřejmě projeví v konečném množství odpadu, tak růst cen pracovní síly, materiálů, náhradních dílů a pohonných hmot, které jsou zapotřebí k zabezpečení provozu podniku. Sledování a predikce inflace má význam i z dlouhodobého hlediska, neboť OZO Ostrava stejně jako jiné podniky plánuje své investice i na několik let dopředu. Z tohoto pohledu předpokládaná rostoucí míra inflace znamená pro OZO Ostrava ohrožení.

Měnový kurz

Dalším faktorem, který ovlivňuje výkonost podniku je měnový kurz. Klíčem v této oblasti je stejně jako na jiných trzích cena, za kterou se prodává a nakupuje zahraniční měna. Tuto cenu chápeme jako směnný poměr dvou měn a označujeme ji jako měnový kurz (Jurečka a kol., 2010). Z údajů uvedených v následujícím grafu 4.2 vychází, že koruna byla vůči euru i dolaru nejsilnější v roce 2011. Kurz eura byl 24,586 CZK/EUR a kurz dolaru 17,688 CZK/USD.

Graf 4.2 Vývoj směnných kurzů v letech 2010 – 2013 (průměr v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle ČR: hlavní makroekonomické ukazatele (ČSÚ, 2014)

Nejvýznamnější změnou měnových podmínek za znázorněné období je však měnová intervence ČNB v listopadu 2013. Tato akce měla za cíl zabránit deflaci a eliminovat tak všechny důsledky způsobené poklesem cen v ekonomice (Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013, 2014). ČNB se rozhodla pomocí umělého oslabení koruny podpořit tuzemskou ekonomiku, neboť znehodnocení koruny vyvolává větší zájem o domácí statky v zahraničí, což vede k posílení konkurenční pozice českých exportérů. V současné době se kurz eura

pohybuje okolo 27,45 CZK/EUR a dle předpokladů MF (Makroekonomická predikce - duben, 2014) by měla být průměrná hodnota tohoto kurzu 27,3 CZK/EUR za rok 2014 a 27,2 CZK/EUR za rok 2015.

Vývoj cen pohonných hmot

Vývoj cen pohonných hmot samozřejmě souvisí měnovými kurzy, neboť oslabení koruny pocítí domácí subjekty v cenách zahraničních výrobků. Cena paliva se stanovuje na světových trzích a je vyjádřena zpravidla v amerických dolarech na což poukazuje tabulka, ve které je znázorněný vývoj cen ropy Brent.

Tab. 4.3 Vývoj ceny ropy Brent v USD

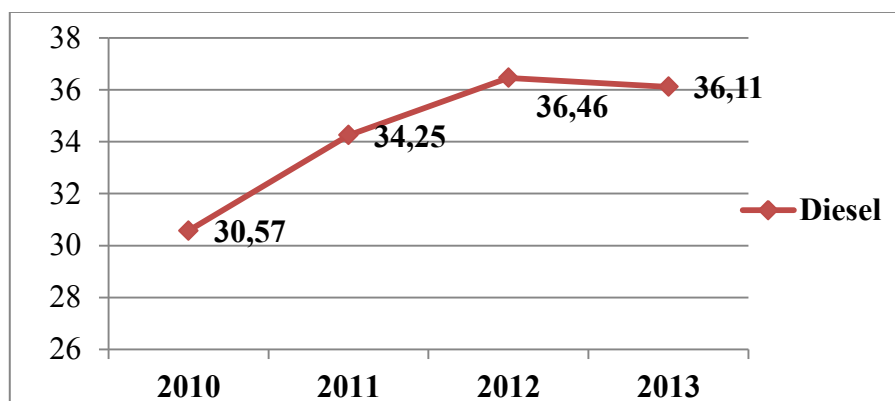
Cena ropy	2010	2011	2012	2013
Brent (USD / barel)	80	111	112	109

Zdroj: vlastní zpracování dle Makroekonomické predikce - duben (2014)

Z tabulky 4.3 je patrné, že cena ropy Brent oproti roku 2010 výrazně vzrostla, a to zhruba o 30 USD. Od roku 2011 je však cenová úroveň této komodity poměrně stála a pohybuje se okolo 110 dolarů za barel. Predikce pro příští tři roky očekává snížení zhruba na hranici 100 USD za barel, ale toto číslo nelze vzhledem k politické situaci v určitých světových oblastech označit za relevantní. Přesto pokud by se naplnila očekávání a cena ropy by v příštích letech poklesla, mohlo by OZO Ostrava ušetřit nemalou část svých provozních nákladů, což by samozřejmě nabídlo příležitost pro investici těchto prostředků do jiných aktivit společnosti. Zohlednit však musíme i výše uvedený vývoj měnových kurzů, neboť i v případě že cena barelu ropy klesne, oslabení koruny může tento efekt zcela degradovat.

Mezi primární činnosti společnosti OZO Ostrava patří odvoz odpadů, který je zabezpečován vlastním vozovým parkem, a proto by případné nenaplnění predikce mohlo vést k podobnému vývoji cen pohonných hmot, jaký je znázorněn v grafu 4.3.

Graf 4.3 Průměrná cena nafty v letech 2010 – 2013 v Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle Indexu spotřebitelských cen (2014)

Během sledovaného období vzrostla průměrná cena nafty téměř o šest korun a její případný růst představuje pro OZO Ostrava ohrožení. Rostoucí ceny nafty se přirozeně projeví v provozních nákladech společnosti, na což bude muset společnost OZO Ostrava reagovat. Prakticky tak může dojít k zdražení poskytovaných služeb, což může vést až k oslabení pozice firmy.

Pro úplnost je také zapotřebí doplnit, že s cenou pohonných hmot v České republice souvisí spotřební daň, kterou zavádí stát v rámci regulace cen určitých komodit na trhu. Spotřební daň z nafty v Česku činí 10,90 Kč, což je nad průměrem celé Evropské unie (Spotřební daň z nafty je v Česku nejvyšší ze zemí visegradské čtyřky, 2013).

Cena odpadu

Poplatek za svoz komunálního odpadu představuje částku, kterou musí občané dané obce zaplatit za určitý kalendářní rok. Vzhledem k tomu, že OZO Ostrava zabezpečuje komplexní služby v nakládání s odpady v Ostravě a přilehlých oblastech, bude pro tuto část bakalářské práce důležité sledovat, jak se poplatek za svoz komunálního odpadu v Ostravě a vybraných obcích vyvíjí.

Tab. 4.4 Cena odpadu pro rok 2014

Obec	Výše poplatku za rok 2014
Ostrava	498 Kč
Ludgeřovice	500 Kč
Brno	670 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (Jaká je výše poplatku, 2014)

Na základě údajů v tabulce 4.4 je patrné, že poplatek za svoz komunálního odpadu v Ostravě činí 498 Kč. Dobrou zprávou pro občany Ostravy je však to, že cena tohoto

poplatku se za posledních 9 let nezměnila a zůstává stejná. Na druhou stranu je však třeba poznamenat, že náklady na odvoz a zpracování odpadů jsou vyšší, než občan zaplatí. Pro představu je vhodné uvést, že loni činily tyto náklady na jednoho občana Ostravy 677 Kč a v případě Ludgeřovic dokonce více než 700 Kč. Rozdíl dokrývá město (obec), a to prostřednictvím úspor nebo peněz získaných zpětně z třídění odpadů (Občané se složenky na odpad letos nedočkají, 2014). Pro srovnání je v tabulce 4.4 uvedená cena těchto služeb, kterou občané platí v Brně (Jaká je výše poplatku, 2014).

Potencionální ohrožení může pro OZO Ostrava v oblasti cen odpadů představovat snaha konkurenčních firem získat jednotlivé obce do své svozové oblasti. Otázkou zůstává jak široké služby a při jakých cenových podmínkách můžou tyto konkurenční společnosti obcím a klientům nabídnout, neboť v logickém zájmu obcí je využít lepší nabídky a ušetřit tak část finančních prostředků. Příležitosti OZO Ostrava v oblasti cen za svoz a zpracování odpadů pak plynou ze schopnosti zabezpečit komplexnější služby v nakládání s komunálními odpady a zachování stejných či podobných cenových podmínek.

c) Sociální faktory

Migrace obyvatel MSK

První ze sociálních faktorů, který působí na společnost OZO Ostrava je migrace obyvatel v MSK. Moravskoslezský kraj byl již od svého vzniku nejlidnatějším regionem v celé České republice, a to až do roku 2008. V současné době je však situace zcela jiná, neboť k 31. 12. 2013 žilo na území MSK 1 221 832 obyvatel, což je v mezikrajském srovnání až třetí příčka za Středočeským krajem a hlavním městem Prahou. Podle aktuální projekce zveřejněné na stránkách ČSÚ (Moravskoslezský kraj má do roku 2050 přijít o téměř čtvrt miliónu obyvatel, 2014) se očekává, že do roku 2050 poklesne počet obyvatel tohoto kraje pod jeden milión. Na základě zmíněné predikce je možné dále uvést, že během následujících let bude MSK jako jediný v ČR ztrácet obyvatele kvůli migraci.

Tab. 4.5 Vývoj migrace obyvatelstva MSK v letech 2010 - 2013

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Počet obyvatel (celkem, k 31. 12.)	1 243 220	1 230 613	1 226 602	1 221 832
Přistěhovalí	4 458	4 057	4 369	4 417
Vystěhovalí	8 417	6 572	7 019	7 506

Zdroj: vlastní zpracování dle Obyvatelstva Moravskoslezského kraje v roce 2013 (2014)

Počet obyvatel MSK se neustále snižuje, což potvrzuje tabulka 4.5. Za poslední tři roky klesl počet obyvatel téměř o 9 000, což je z části dáno migrací a z části přirozeným přírůstkem (záporný) obyvatelstva. Výsledné migrační saldo za rok 2013 (-3 089) je největším ze všech krajů v ČR. Klíčovou oblastí pro společnost OZO Ostrava je okres Ostrava- město, kde se od roku 2007 snížil počet obyvatel o necelých 10 000, přičemž tento pokles je nejintenzivnější v posledních čtyřech letech.

Pro OZO Ostrava představuje migrace možný problém v podobě poklesu ekonomicky aktivního obyvatelstva a v poklesu zákazníků. Na druhou stranu je však zapotřebí dodat, že část obyvatel našla ideální podmínky pro život v blízkosti Ostravy, což může pro firmu znamenat možnost k zavedení širších služeb v těchto oblastech a ideální příležitost k potencionálnímu rozšíření oblasti svozové.

Trendy třídění odpadů v MSK

Třídění odpadů je v současné době v MSK hojně diskutovaným tématem. Z historického hlediska patřil MSK mezi průmyslové regiony České republiky, což se samozřejmě podepsalo na životním prostředí. V dnešní společnosti však z velké většiny převládá názor, že třídit odpady je správné a prospěšné, neboť řada lidí si stále více uvědomuje, že odpady lze úspěšně recyklovat a využívat jako druhotnou surovinu. V MSK mají občané možnost třídit papír, plasty, sklo, kovy, nápojové kartony, elektroodpady, nebezpečné a objemné odpady, bioodpady apod. Pro třídění komunálních odpadů jsou využívány různé způsoby sběru, nicméně každé třídění by mělo začínat již doma. Občané MSK mají k dispozici např. sběrné dvory, speciální velkoobjemové kontejnery a především sběrná hnízda, kde mohou efektivně roztrždit odpad do nádob určených pro směsný odpad, papír, elektroodpady, sklo a plasty. Aktuálně je v MSK

vyčleněno 19 535 kontejnerů pro tříděný sběr, což v mezi republikovém srovnání znamená třetí nejvyšší číslo po Jihomoravském a Středočeském kraji (Jak třídit, Moravskoslezský kraj, 2014). OZO Ostrava třídění odpadů v rámci tohoto regionu podporuje, o čemž svědčí řada úspěšných kampaní zaměřených na zlepšení informovanosti občanů a vzájemná spolupráce s městskými obvody při budování sběrných hnízd.

Zvýšená informovanost a potřeba občanů třídit odpad znamená pro OZO Ostrava příležitost k dalšímu rozvoji sítě sběrných míst a sběrných dvorů, čímž logicky dochází k zefektivnění celého procesu zpracování odpadů a jejich následného využití. Na tuto příležitost samozřejmě navazují další možnosti a příležitosti, které budou blíže popsány mezi technologickými či ekologickými faktory.

d) Technologické faktory

Podpora výzkumu a vývoje

Výzkum a vývoj je považován za klíčovou oblast pro budoucí rozvoj naší ekonomiky, a proto nezůstává pozadu ani Česká republika. V současné době u nás existuje několik institucí jako např. CzechInvest, který spolupracuje s ministerstvem průmyslu a obchodu a podporuje vzájemnou spolupráci mezi vědeckotechnickými institucemi, vysokými školami a podniky (Výzkum a vývoj, 2014). Ústředním orgánem státní správy pro výzkum a vývoj je ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které je zároveň řídicím orgánem Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (Podpora výzkumu a vývoje, 2014).

Konkrétní hodnoty vynaložené na výzkum a vývoj přináší následující tabulka 4.6, která člení výdaje na výzkum a vývoj dle sektoru jeho provádění.

Tab. 4.6 Výdaje na výzkum a vývoj v letech 2010 - 2013

Sektor	2010	2011	2012
Podnikatelský (mil. Kč)	30 564	34 717	38 790
Vládní (mil. Kč)	11 469	12 403	13 222

Zdroj: vlastní zpracování dle Vybrané ukazatelé o výzkumu a vývoji, patentech, hi-tech technologiích v ČR (2013)

Tabulka 4.6 poukazuje na to, že za sledované období byly zaznamenány nejvyšší výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském a vládním sektoru shodně v roce 2012. V rámci podnikatelského sektoru byla tato částka 38 790 mil. Kč a ve vládním sektoru 13 222 mil. Kč.

Vzhledem k charakteru činnosti společnosti OZO Ostrava se jako potencionální příležitost jeví možnost zapojit se do nových projektů s ostravskými školami, firmami či jinými

institucemi a spolupracovat na řešení některých závažných problémů. Spolupráce připadá v úvahu nejen v oblastech eliminace rizik spojených s ukládáním odpadu na skládku a nakládání s nebezpečným materiálem, ale také v oblasti vývoje nových druhotných výrobků a využití alternativní energie. S podporou ministerstva a institucí pod něj spadajících, znamená spolupráce na zmíněných projektech pro OZO Ostrava významnou příležitost.

Trendy v oblasti technologie šetrné k životnímu prostředí

V oblasti technologie šetrné k životnímu prostředí je jednou z nejvýznamnějších otázek současnosti sladění výroby či produkce s konečným minimálním dopadem na životní prostředí. Podniky se logicky snaží dosahovat co nejlepších výsledků, a proto věnují velkou pozornost změnám v oblasti dopravních, výrobních, skladovacích nebo komunikačních technologií, které přispívají k zefektivnění a zlepšení podnikových procesů. Podniky musí v první řadě dodržovat různé legislativní předpisy a nařízení, nicméně důležitým aspektem je také ekologická zodpovědnost firem vůči široké veřejnosti. Dobré jméno firmy přispívá k posílení pozice na trhu, a proto většinu podniků zajímá i to, jak se technologický rozvoj projeví v dopadu na životní prostředí.

Tyto trendy v sobě nesou pro OZO Ostrava výraznou příležitost v podobě pořízení a využívání strojů, jež minimalizují vznik odpadů a šetří suroviny či energie. Typickým příkladem těchto zařízení jsou třídící a výrobní linky, které zabezpečují finální dotřídění odpadu a umožňují tak jeho maximální využití. Takovýto odpad je buď následně recyklován a využit k produkci nových výrobků nebo se používá k výrobě alternativních paliv. Alternativní paliva otevírají nové možnosti také v oblasti dopravy, kde se vzhledem k vozovému parku společnosti OZO Ostrava naskýtá ideální příležitost pro zaměření se na její environmentálně šetrnější způsob. Tento způsob zahrnuje například využití kombinované spotřeby či ekologicky nezávadných náhradních paliv. Zapojení ekologických vozidel do provozu by s nejvyšší pravděpodobností vzbudilo příznivý ohlas mezi občany a v budoucnu by se mohlo společnosti také finančně vyplatit. Tato návratnost by samozřejmě záležela na řadě dalších faktorů, jako velikosti rajónu, kapacitě nádrže vozidla apod., nicméně z hlediska společenské zodpovědnosti firmy je potřeba tuto příležitost zohlednit.

e) Ekologické faktory

Využívání alternativních zdrojů energie

Současné trendy ve světové energetice, důsledky klimatických změn a klesající zásoby fosilních paliv vedou k růstu významu obnovitelných zdrojů energie. Ty představují klíčový prvek budoucího rozvoje energetiky a společnosti. Mezi alternativní zdroje energie patří:

- sluneční energie,

- větrná energie,
- vodní energie,
- biomasa, bioplyn a tekutá biopaliva,
- geotermální energie (Typy obnovitelných zdrojů energie, 2014).

Většina obnovitelných zdrojů energie slouží k výrobě tepla nebo elektřiny, ovšem další z možností využití obnovitelných zdrojů je doprava. Spotřeba energie v sektoru dopravy neustále stoupá, a proto se jako alternativní zdroje dají využít tekutá biopaliva apod. Mezi výhody obnovitelných zdrojů energie patří schopnost snižování emise skleníkových plynů a úrovně znečištění, podpora průmyslu založená na znalostech a vědecko-technickém rozvoji a především schopnost mnohonásobného pokrytí naší spotřeby.

Potenciál alternativních zdrojů energie představuje pro OZO Ostrava příležitost k jejich využití nejen v dopravě, ale také na vlastní skládce v Ostravě – Hrušově. Na skládce vzniká zcela přirozeným způsobem (rozkladem organické hmoty činností mikroorganismů) skládkový plyn, jehož hlavními složkami jsou metan a oxid uhličitý. Čerpáním a spálením bioplynu se jednak zabraňuje jeho úniku do atmosféry a navíc je zabezpečeno jeho energetické využití v podobě výroby tepla a elektrické energie. Pro OZO Ostrava tak přeměna skládkového plynu představuje zajímavou příležitost nejen v podobě dodávek elektrické energie do sítě jako je tomu nyní, ale také jeho možné využití na skládce samotné. Její údržba, zabezpečení a osvětlení se samozřejmě projeví v nárocích na zdroje, a proto se využití elektrické energie vyrobené ze skládkového plynu jeví jako zajímavá příležitost.

Zpracování odpadů a jejich následná přeměna na sekundární zdroje

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, účelné nakládání s odpady umožňuje jejich druhotné využití a zhodnocení jako cenné suroviny. Celý proces zpracování odpadů a jejich následné přeměny na sekundární zdroje se neustále zdokonaluje, neboť jedním z hlavních cílů Plánu odpadového hospodářství je co nejvyšší materiálové využití komunálních odpadů (Environmentální politika MŽP, 2014).

V oblasti nakládání s odpady rozlišuje národní legislativa odpadového hospodářství tři skupiny způsobů nakládání s odpady. Konkrétně se jedná o:

- využití (R kódy),
- odstranění (D kódy),
- ostatní způsoby nakládání s odpady (N kódy).

Tab. 4.7 Nakládání s odpady v letech 2010-2012

Nakládání s odpady	2010	2011	2012
Využití (t)	9 974 513	11 323 423	11 971 852
Odstranění (t)	5 351 149	6 185 309	4 883 818
Ostatní způsoby (t)	12 627 314	12 997 934	13 381 875
Celkem (t)	27 952 976	30 506 666	30 237 545

Zdroj: vlastní zpracování dle Produkce, využití a odstranění odpadu (2010, 2011, 2012)

Z tabulky 4.7 je patrné, že s největším množstvím odpadu bylo nakládáno v roce 2011 a v roce 2012. Pro úplnost je však zapotřebí dodat, že množství odpadu, se kterým se nakládá je větší než je roční produkce, což je způsobeno odpady dovezenými ze zahraničí a odpady ze skladu. Důležité jsou především údaje týkající využitého odpadu, jehož množství ve sledovaném období vzrostlo, a to prakticky o dva mil. tun.

Tab. 4.8 Produkce druhotných surovin v letech 2011 a 2012

Produkce druhotných surovin	2011	2012
Celkem (t)	21 241 161	20 788 673
Z energetických procesů (t)	12 204 009	11 801 139
Z plasty (t)	292 430	296 377

Zdroj: vlastní zpracování dle Produkce, využití a odstranění odpadu (2011, 2012)

Tabulka 4.8 zachycuje produkci druhotných surovin za roky 2011 a 2012. Celková produkce druhotných surovin ve sledovaném období klesla a pokles lze spatřit i u produkce druhotných surovin z energetických procesů. Produkce druhotných surovin z plasty se prakticky nezměnila. Tabulka 4.8 však nemůže mít výraznou vypovídací hodnotu, neboť v době psaní této práce nebyly dostupné údaje za rok 2013. Zveřejněné nebyly ani údaje za rok 2010, což může být dáno rozdílnou metodikou zpracovávání jednotlivých dat.

Zpracování a přeměna odpadů úzce souvisí s rovněž s politikou MŽP a legislativou EU, a proto je zapotřebí na tyto faktory nahlížet společně. Množství vyprodukovaného odpadu má samozřejmě na OZO Ostrava vliv. V případě prudkého poklesu by mohlo dojít k výraznému oslabení jeho veškerých podnikatelských aktivit, tedy i zpracování a sekundárního využití. Rostoucí množství pak vyvolá přesně opačný účinek a firmě se naskytne příležitost k jeho k rozsáhlejšímu využití a produkci druhotných surovin, která může vést k pootevření nových

trhů. Musíme však znovu zdůraznit vzájemné působení jednotlivých faktorů, jelikož zpracování a nakládání s odpadem je ovlivněno evropskými směnicemi a legislativou ČR.

f) Legislativní faktory

Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů

Zákon o odpadech zpracovává předpisy Evropské unie a upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadu a nakládání s nimi, pravidla a povinnosti osob v odpadovém hospodářství a působnost orgánu veřejné správy v této oblasti. Současně je v něm vymezená pětistupňová hierarchie způsobu nakládání s odpady, která zahrnuje tyto základní principy:

- předcházení vzniku odpadů,
- příprava k opětovnému použití,
- recyklace odpadů,
- jiné využití (energetické),
- odstranění odpadů (Zákon č.185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů).

Součástí zákona o odpadech je rovněž Plán odpadového hospodářství ČR, který stanovuje konkrétní cíle pro nakládání s odpady a opatření k jejich dosažení. Tyto cíle směřují k podpoře materiálového využívání odpadů a omezení jejich negativního vlivu na životní prostředí (Environmentální politika MŽP, 2014).

Nyní se však vraťme k politickým indikátorům, neboť tato část práce přímo souvisí s faktorem „politický systém a stabilita vlády“. Současným trendem v oblasti nakládání s odpady je nejen u nás, ale i v Evropě, zhodnocení odpadu jako cenné suroviny a jeho možné využití jako zdroje energie. Tento přístup však nutně vyžaduje vytvoření potřebného legislativního rámce v ČR, a to již několik let. Nová odpadová legislativa je pro ministerstvo prioritou a měla by obsahovat zákaz skládkování odpadů do deseti let od účinnosti zákona. Z regulačních důvodů se vzrostou poplatky za skládkování, což se přirozeně projeví v ceně odpadu (Nová odpadová legislativa je prioritou Ministerstva životního prostředí, 2013). Prostřednictvím nové legislativy chce ministerstvo blíže podporovat materiálové a energetické využívání odpadů, a proto se jako možné řešení nabízí spalovny, které jsou v západních zemích Evropy zcela běžné. Rozhodnutí o výstavbě dalších spaloven však ovlivňují lobby firem, aktivita ekologů nebo nesoulad legislativního rámce ČR se systémem nakládání s odpady v rámci Unie, což blokuje příliv evropských dotací potřebných k vybudování zařízení na energetické využití odpadů.

Současný stav legislativy představuje pro firmy podnikající v tomto sektoru, a tedy i pro OZO Ostrava, nejistotu ohledně budoucího vývoje, neboť řada strategických rozhodnutí a investic nemá oporu v zákoně. Jedním z aktuálních projektů v MSK je výstavba spalovny na Karvinsku. Součástí tohoto projektu je rovněž zřízení pěti překládacích stanic, které by pomohly zefektivnit systém dopravy odpadů do tohoto zařízení. To však představuje ohrožení pro OZO Ostrava i ostatní firmy působící v tomto regionu, jelikož by mohlo dojít k výraznému omezení jejich provozních aktivit navazujících na svoz odpadů (třídění, výroba plynu), což se samozřejmě projeví ve výši jejich zisku. Je však dobře známo, že z potencionálního ohrožení může vzniknout zajímavá příležitost, a to platí i v tomto případě. Za výstavbou spalovny stojí Krajské integrované centrum Odpady, které poukazuje na finanční náročnost projektu- několik miliard Kč, a proto je nutné vzít v úvahu možnou finanční podporu v podobě investic některých firem z odvětví (Fakta projektu, 2014). Pro OZO Ostrava hovoří úzké vazby s Moravskoslezským krajem a statutárním městem Ostrava a z hlediska dotací také skutečnost, že se jedná o domácí firmu. V případě finanční spolupráce by nemusela být investice OZO Ostrava tak velká jako u ostatních oborových firem, což kromě konkurenční výhody představuje dle aktuálních evropských trendů odpadového hospodářství ideální příležitost k budoucímu rozvoji.

4.1.2 Analýza zákazníků, dodavatelů a konkurence

a) Sektor zákazníků

Společnost OZO Ostrava již několik let zabezpečuje komplexní služby v sektoru nakládání s odpady, a za tuto dobu si vytvořila pověst úspěšné a známe firmy. Mezi zákazníky společnosti patří jak obce, tak soukromé firmy a organizace. Největším zákazníkem je jednoznačně město Ostrava, se kterým má společnost nadstandartní vztahy. Pokud si zákazníky rozdělíme z geografického hlediska, zjistíme, že svozová oblast společnosti sahá od Fulneku až k česko-polským hranicím na Opavsku. Na začátku roku 2013 tato svozová oblast čítala kromě města Ostravy dalších 37 obcí, což je v přepočtu na obyvatele zhruba 400 tisíc občanů. Jak již bylo v předchozí části textu naznačeno, mezi zákazníky společnosti patří obce a jejich občané. OZO Ostrava v rámci obecních systému zabezpečuje po celý rok sjednané služby, které zahrnují zpravidla svoz popelnic, kontejnerů apod. Tyto služby je však možné individuálně a flexibilně rozšířit, a to jak jednorázově, tak na delší časové období. Občané si také mohou jednotlivé služby objednat nad rámec obecních systému. Jako příklad lze uvést přistavení velkoobjemového kontejneru, popelnice navíc nebo přistavení nádoby na

zeleně. Tyto služby jsou samozřejmě placené, nicméně například svoz zeleně se stal oblíbenou a poptávanou službou i mimo svozovou oblast.

V přechozí kapitole byl popsán možný vliv migrace obyvatel MSK, který se samozřejmě projeví v tržbách společnosti. Z demografického hlediska je zapotřebí zohlednit také rozložení příjmů populace nebo její stárnutí. Cena odpadu je povinně placená částka za každou osobu v domácnosti za určité období, a proto na ní nemají tyto dva faktory významný vliv. Stárnutí populace a pokles ekonomické síly obyvatelstva se však v některých případech může projevit nižším zájmem o další produkty firmy.

Pokud chce společnost posílit nebo si udržet stávající pozici na trhu, má prakticky několik možností. První z nich je rozšíření své svozové oblasti a tedy zisk nových zákazníků, druhou pak rozšíření služeb u zákazníků stávajících. Obě tyto možnosti spolu úzce souvisí, což dokazuje i případ svozu zeleně. Firma oslovila své odběratele atraktivní službou, ta se setkala s úspěchem a v současné době o ni mají zájem stále další zákazníci. Třetí možností je zisk nových zákazníků z řad firem a organizací, kterým OZO zaručuje zcela individuální přístup a smluvní ceny. Těmto podnikatelským subjektům nabízí OZO Ostrava kromě běžných služeb například exkurze, pracovní semináře nebo odborné školení zaměstnanců.

Současnými zákazníky OZO Ostrava z řad firem a organizací jsou:

- přední průmyslové společnosti jako ArcelorMittal nebo Vítkovice Machinery Group,
- zdravotnická zařízení jako Městská nemocnice Ostrava a Fakultní nemocnice Ostrava,
- velká obchodní centra- Forum Nová Karolina, Avion shopping park Ostrava,
- zákazníci z veřejného sektoru,
- široká síť malých a středních podnikatelů,
- konkurenční firmy z odvětví, pro které je v řadě případů výhodnější některé služby zabezpečit prostřednictvím externí firmy.

Z hlediska dodavatelsko-odběratelských vztahů je důležitý vztah OZO Ostrava s cementárnou v Hranicích. Pro tuto cementárnu vyrábí OZO Ostrava náhradní palivo, takže lze konstatovat, že cementárna patří mezi zákazníky OZO Ostrava. Výroba cementu je samozřejmě odvislá od poptávky na trhu, což se samozřejmě odráží v množství alternativního paliva, které OZO Ostrava Hranicím dodává. Podobný vztah platí i pro skupinu ČEZ, do jejíž sítě je dodávána elektrická energie vyrobená ze skládkového bioplynu. Opomenout nelze ani sklárny, kterým OZO Ostrava dodává vytříbené sklo či podnikatelské subjekty, které recyklují

plastové materiály a vyrábí z nich nové výrobky. Všichni tito zákazníci jsou pro firmu důležití, neboť jim OZO Ostrava dodává vlastní výrobky či upravené materiály určené k dalšímu zhodnocení. Tento způsob druhotného využívání odpadů je jednak ekonomicky výhodný, a také je v souladu s environmentální politikou firmy.

Jistým ohrožením může být pro společnost OZO Ostrava ukončení provozu či přemístění podniku některého z velkých zákazníků. Ztráta velkého zákazníka je vždycky citelná, nicméně OZO Ostrava má řadu stálých obchodních partnerů, takže ztráta některého z nich nepředstavuje pro firmu významný problém. Se svými strategickými partnery má OZO Ostrava pevně stanovené smlouvy a v řadě případů i mnohaleté pevné vztahy, a proto toto ohrožení nelze klasifikovat jako příliš významné.

b) Sektor dodavatelů

V oboru odpadového hospodářství jsou pro společnost OZO Ostrava obzvláště důležité dodavatelské vztahy. Hned na začátku je však zapotřebí uvést, že podnikání v sektoru nakládání s odpady je vysoce specifická činnost, a proto jsou dodavatelské vztahy v něm do jisté míry speciální záležitosti. Převážná část podnikatelských aktivit OZO Ostrava se týká poskytování komplexních služeb, navíc řadu vstupů do výroby si dokáže společnost zabezpečit sama.

OZO Ostrava samozřejmě spolupracuje s obcemi a konkurenčními firmami, neboť mimo svou svozovou oblast využívá koncová zařízení svých obchodních partnerů. Jedná se zejména o skládky směsného komunálního odpadu a zařízení pro jeho druhotné zpracování. Tyto vztahy platí i v rámci subdodavatelského svozu odpadu, jelikož větší firmy, jako například Česká pošta, mohou vypsát zakázku pro jednotlivé regiony, a proto se může stát, že OZO Ostrava získá zákazníka s pobočkami v celém MSK. Z ekonomického hlediska je pak výhodnější zabezpečit sjednané služby v některých místech (např. Bruntálsko) přes dodavatelskou firmu, která tyto činnosti běžně zajišťuje v dané lokalitě.

Co se týče dalších dodavatelských vztahů, nemá OZO Ostrava ve většině případů pevně stanovené dodavatele, nýbrž vzhledem k finančnímu objemu zakázek se většina z nich soutěží, a to prostřednictvím výběrových řízení či elektronických aukcí. OZO Ostrava si tímto způsobem vybere nejvhodnější nabídku dle stanovených kritérií, a to jak pro případ jednorázových dodávek, tak pro případ dodávek na pevně sjednané období.

Z hlediska dodavatelsko odběratelských vztahů jsou pro společnost důležité především vztahy s konkurenčními firmami a okolními obcemi. Vzájemná spolupráce s konkurenčními firmami je pro obě strany prospěšná, jelikož může oběma subjektům výrazně usnadnit každodenní podnikatelské aktivity. Pro jednotlivé dodavatele pak představuje OZO Ostrava

velkého zákazníka, který se může významně podílet na odbytu jejich výrobků či služeb. Na základě těchto tvrzení je možné uvést, že z hlediska dodavatelsko - odběratelských vztahů je pozice OZO Ostrava silná, což je dáno i samotným charakterem odvětví.

c) Sektor konkurentů

Pro sektor odpadového hospodářství je charakteristický malý počet středních až velkých firem, z nichž některé působí napříč celým světem. Největšími konkurenty působícími ve svozové oblasti OZO Ostrava a jejím okolí jsou .A.S.A. s.r.o. (dále jen .A.S.A.) a Marius Pedersen a.s. (dále jen Marius Pedersen), tedy velké nadnárodní společnosti, jež působí v rámci celé ČR. Obě tyto firmy najdeme také v MSK, a proto budou v této podkapitole analyzovány a následně srovnány se společností OZO Ostrava.

• Marius Pedersen

Marius Pedersen je přední dánskou společností, která byla založena v roce 1925 panem Mariusem Pedersenem. Firma se od svého začátku věnovala především výstavbě silnic, nicméně když se v Dánsku na počátku sedmdesátých let začaly řešit otázky spojené s likvidací a využitím odpadu, stal se Marius Pedersen jednou z prvních firem, která se začala touto problematikou zabývat. V současné době je Marius Pedersen součástí nadnárodní skupiny VEOLIA působící ve více než čtyřiceti zemích světa. Společnost se specializuje na nakládání se všemi druhy odpadu a vývoj vlastních technologií na jeho přepravu, zpracování a využití.

V roce 1990 vstoupil Marius Pedersen na tehdejší československý trh a během krátké doby se propracoval mezi nejlepší podnikatelské subjekty zabývající se nakládáním s odpady. V současné době spravuje skupina Marius Pedersen Group více než padesát provozoven po celé ČR a zaměstnává zhruba 2 500 kvalifikovaných pracovníků (Profil společnosti, 2014). Mezi základní činnosti společnosti patří:

- sběr, svoz a zpracování komunálního a průmyslového odpadu,
- komplexní služby v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- kompletní řešení pro města a obce v oblasti údržby veřejných prostor,
- výstavba, řízení a provoz skládek, včetně skládek nebezpečného odpadu,
- zpracování a další využívání odpadu prostřednictvím třídících linek a jiných technologických zařízení,
- opravy a údržba komunikací, zeleně a veřejného osvětlení apod.

V Moravskoslezském regionu má Marius Pedersen řadu poboček, které umožňují potřebné zajištění provozu a výkonu jednotlivých služeb. Jedná se zejména o provozovny:

- MP Ostrava- Hlučín,
- MP Ostrava- Mariánské hory,
- MP Ostrava- Zařízení k soustřeďování a úpravě odpadu Chlebičov,
- MP Ostrava- Martinov (Služby ve Vašem městě, 2014).

Společně s městy a obcemi provozuje Marius Pedersen také několik skládek, a to dvě skládky pro odpady kategorie ostatní (S-OO) a jednu skládku pro odpady kategorie nebezpečné (S-NO):

- SOMA Markvartovice a.s., v Markvartovicích (S-OO),
- ELIO Slezsko a.s., v Holasovicích (S-OO),
- EKO Chlebičov a.s., v Chlebičově (S-NO).

Vzhledem k vzájemnému vztahu společnosti Marius Pedersen a OZO Ostrava je nejdůležitější z těchto skládek zařízení SOMA Markvartovice a.s., neboť na tuto skládku společnost OZO Ostrava sváží odpad pravidelně v průběhu celého roku. Jako další zařízení v MS kraji provozuje společnost Marius Pedersen dvě kompostárny, solidifikační linku a zařízení na biodegradaci materiálů kontaminovaných ropnými produkty.

- **.A.S.A.**

Druhým významným konkurentem společnosti OZO Ostrava v MSK je společnost .A.S.A., která byla založena v roce 1988 v Rakousku. V současné době .A.S.A. působí v několika evropských státech jako Rakousko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Slovensko další. V ČR působí již od roku 1992 a dnes patří jako stejně jako Marius Pedersen největší firmy odpadového hospodářství. .A.S.A. rovněž jako obě společnosti nabízí širokou paletu služeb pro obce, podnikatele a živnostníky, a zabezpečuje tak obsluhu pro téměř 1,2 milionu obyvatel (O společnosti, 2014).

Mezi základní činnosti společnosti patří:

- sběr, svoz a zpracování komunálního a průmyslového odpadu,
- komplexní řešení v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- zpracování a další využívání odpadu prostřednictvím moderních technologií,
- opravy a údržba komunikací, zeleně a veřejného osvětlení,
- výstavba a rekultivace vlastních skládek apod.

V rámci MSK má .A.S.A. několik provozoven. První z nich je v Rožnově pod Radhoštěm, další v Českém Těšíně a poslední v Ostravě (Provozovna Ostrava, 2014). Tato provozovna se nachází nedaleko sídla společnosti OZO Ostrava a zabezpečuje:

- nakládání s komunálními a průmyslovými odpady,
- sběr druhotných surovin (papír, plasty, sklo) od občanů,
- údržbu komunikací,
- provoz logistického centra,
- recyklaci dřeva,
- provoz třídící linky.

Pod tuto provozovnu spadá také skládka v Řepišti, což je skládka odpadu kategorie nebezpečné (S-NO).

Srovnání OZO Ostrava s konkurenčními firmami z oboru odpadového hospodářství

Podnikání v sektoru odpadového hospodářství je velice specifickou záležitostí. Na trhu působí malý počet velkých a silných firem, které nabízí podobné spektrum služeb a výrobků, nicméně i zde se některé z těchto firem blíže specializují na určité činnosti. Na řadu proto přichází srovnání společnosti OZO Ostrava se svými nejbližšími konkurenty, tedy firmami .A.S.A. a Marius Pedersen.

Pokud se blíže zaměříme na tyto společnosti, musíme zmínit v první řadě jejich velikost. Marius Pedersen a .A.S.A. jsou obrovské firmy, jejichž roční obrat v ČR se pohybuje okolo čtyř mld. korun. Obě tyto společnosti zaměstnávají mnohonásobně více zaměstnanců než OZO Ostrava a svými službami pokrývají jednotlivé oblasti po celém světě. Jejich zkušenosti z rozdílných podnikatelských prostředí, kvalitní zázemí a finanční síla patří zcela nepochybně mezi velké výhody (Press kit, 2014; Profil společnosti, 2014). OZO Ostrava je naopak společnost působící v MSK, a to především v Ostravě a jejím okolí. Mezi největší výhody OZO Ostrava patří vzájemný vztah s městem, díky kterému má v Ostravě neotřesitelnou pozici.

Z hlediska nabízeného portfolia výrobků a služeb si jsou společnosti relativně podobné. Pokud si společnosti srovnáme dle působnosti v MSK a svozové oblasti OZO Ostrava, najdeme však jistá specifika. Výhoda firmy OZO Ostrava spočívá ve svozu komunálního odpadu, který je zabezpečován širokým a moderním vozovým parkem. Svoz a zpracování odpadu probíhá ve dvousměnném provozu, a to takřka po celý rok. Osádky OZO Ostrava vyjíždí do ulic každý den v roce, včetně Nového roku apod. Oproti konkurenčním firmám má OZO Ostrava výhodu také v široké síti sběrných dvorů a otevíracím dobám. Marius Pedersen

a .A.S.A. se podobně jako OZO Ostrava blíže zaměřují na komplexní nakládání s odpadem. Marius Pedersen se specializuje na skládkování, a tak kromě skládek na ostatní odpad provozuje skládku na ukládání nebezpečného odpadu. Stejným směrem je zaměřená také společnost .A.S.A., která skládku nebezpečného odpadu provozuje v Řepišti nedaleko od Ostravy. Obě firmy se mimo skládkování odpadu úzce zaměřují na jeho druhotné zhodnocení, a proto využívají třídící linky pro různé typy odpadu. Oproti společnosti OZO Ostrava provozují Marius Pedersen i A.S.A. třídící linky na papír nebo skládky nebezpečného odpadu, nicméně tyto faktory lze označit pouze za mírnou výhodu a nízké ohrožení, neboť OZO Ostrava disponuje dostatečnými finančními prostředky i zázemím pro výstavbu těchto zařízení. Jejich provoz by se v současné době kapacitně ani ekonomicky nevyplatil, a proto je výstavba těchto zařízení otázkou příštích let.

Největší výhodou společnosti OZO Ostrava proti uvedeným konkurenčním firmám je jednoznačně vztah s městem. Město využívá společnost OZO Ostrava k zabezpečování širokých služeb na svém území, což samozřejmě maximálně eliminuje tlaky konkurenčních firem. Díky kvalitnímu zázemí a personálnímu složení má OZO Ostrava volné kapacity pro poskytování zmíněných služeb i mimo město Ostrava, kde samozřejmě platí volná soutěž.

Na základě srovnání všech tří firem lze s jistotou tvrdit, že OZO Ostrava je v Ostravě a jejím okolí nejsilnější společností. Plyne to zejména z úzkého zaměření na konkrétní oblast, dobré pověsti společensky odpovědné firmy, kvalitního řízení provozu a personálního zajištění. Příznivé konkurenční podmínky v odvětví znamenají pro OZO Ostrava významnou příležitost.

4.1.3 Zhodnocení analýzy vnější prostředí

V rámci vnějšího prostředí podniku bylo analyzováno makroprostředí a mikroprostředí společnosti OZO Ostrava. Prostor byl věnován analýze PESTEL, kde byly zkoumány jednotlivé faktory významné pro podnik a analýze zákazníků, dodavatelů a konkurentů.

Na základě provedené analýzy vnějšího prostředí organizace byly identifikovány hrozby a příležitosti, které mohou v budoucnu společnost OZO Ostrava ovlivnit.

Příležitosti:

- rozšíření služeb a svozové oblasti, zisk nových zákazníků,
- rozvoj sítě sběrných míst a sběrných dvorů,
- možnost spolupráce na řešení problému spojených s nakládáním s odpadem a vývoji druhotných produktů
- produkce a využívání alternativních zdrojů energie,

- zapojení ekologických vozidel do provozu,
- výstavba nových a modernizace stávajících třídících linek,
- podílení se na významných investičních projektech v MSK,
- využití dotací a příspěvku na rozvoj společnosti,
- uplatnění své pozice v dodavatelsko – odběratelských vztazích,
- příznivé konkurenční podmínky v odvětví.

Hrozby:

- nestabilní vláda,
- nevyhovující stav legislativy,
- oslabení koruny vůči zahraničním měnám,
- růst cen pohonných hmot a daní,
- růst cen mýtného,
- migrace obyvatel MSK,
- rostoucí míra inflace v příštích letech,
- odchod velkých firem z MSK.

Uvedené příležitosti a hrozby budou v následující kapitole dosazeny do SWOT matice a ohodnoceny dle jejich významnosti pro společnost OZO Ostrava.

4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza interního prostředí organizace je zaměřena na vnitřní zdroje podniku a schopnost tyto zdroje využívat. Cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku a poskytnout tak objektivní zhodnocení jeho současné situace. Vnitřní faktory podniku jsou ve vzájemné interakci s příležitostmi a hrozbami působícími na podnik ve vnějším prostředí, a proto je zásadním úkolem managementu organizace odhalit jak slabá místa, tak specifické přednosti podniku představující konkurenční výhody. V této části této bakalářské práce budou jako součást analýzy vnitřního prostředí organizace zpracovány marketingové a distribuční faktory, faktory vědecko-technického rozvoje a faktory finanční a rozpočtové. Vzhledem k povaze organizace a její podnikatelské činnosti nebudou primárně analyzovány faktory výroby a řízení výroby a rovněž faktory podnikových a pracovních zdrojů. Jejich význam v oblasti interního prostředí firmy je však nezanedbatelný, a proto budou v dalším textu zpracovány volně, dle potřeby.

4.2.1 Marketingové a distribuční faktory

a) Produkt

Společnost OZO Ostrava klade dlouhodobě hlavní důraz na nakládání s komunálními odpady, což potvrzuje i hlavní heslo společnosti: „víme, co s odpady“. Mezi základní činnosti společnosti patří nejen sběr, svoz, třídění a odstraňování komunálních, průmyslových a nebezpečných odpadů, ale také jímání bioplynu a výroba elektřiny, provozování sběrných dvorů a výroba náhradního paliva pro cementárny.

Jak již bylo uvedeno, základní náplní činnosti organizace je zajišťování komplexních služeb v systému nakládání s komunálními odpady. V tuto chvíli je zapotřebí rozdělit si komunální odpad na směsný a separovaný. Směsný komunální odpad představuje odpad z běžného chodu domácnosti mimo jeho separované složky. Tento odpad patří do plechových či plastových nádob nebo kontejnerů, které OZO Ostrava pravidelně dle individuálních požadavků vyprazdňuje a odváží na zabezpečenou skládku.

Tab. 4.9 Počet nádob na směsný komunální odpad

Počet nádob na směsný komunální odpad	2010	2011	2012
Popelnice	44 475	44 998	45 465
Kontejnery	8 868	8 895	8 684

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti OZO Ostrava

V tabulce 4.9 je zachycen počet nádob určených pro sběr směsného komunálního odpadu v celé svozové oblasti. Za sledované období přibylo téměř 1 000 popelnic, zatímco kontejnerů mírně ubylo.

Podobný proces funguje i u separovaného odpadu, který v první fázi třídí občané tím, že jej vhazují do příslušných nádob. OZO Ostrava pak prostřednictvím vlastní svozové techniky zajistí odvoz tohoto odpadu a jeho další využití. Všechny popsané procesy na sebe věcně i chronologicky navazují, což umožňuje maximální využití odpadu jako sekundární suroviny.

Tab. 4.10 Počet nádob na separovaný odpad

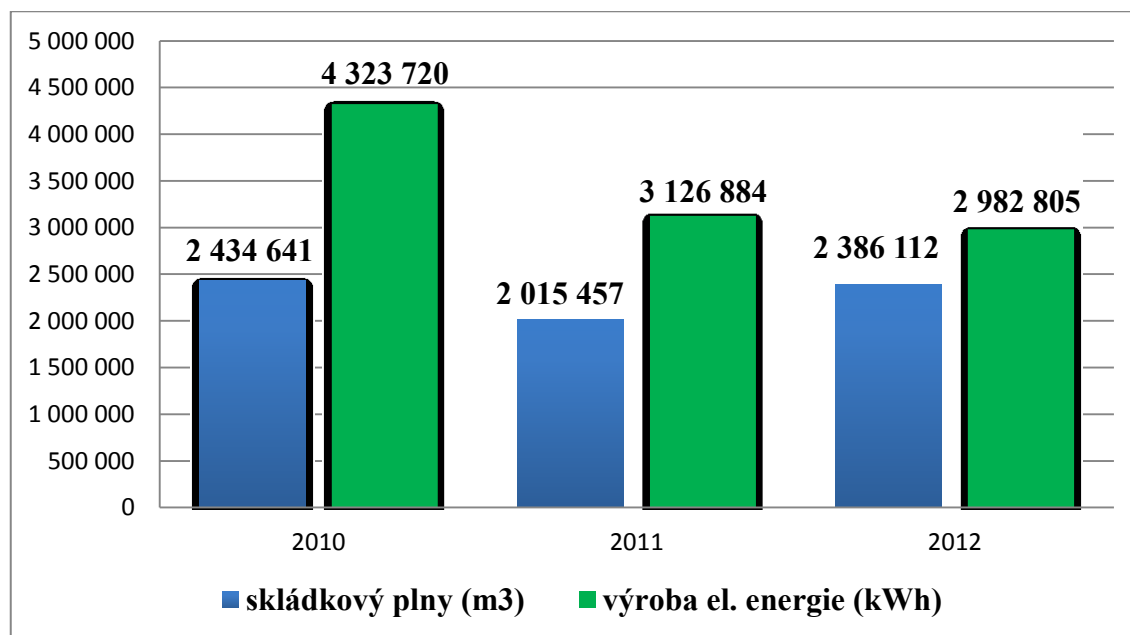
Počet nádob na separovaný odpad	2010	2011	2012
Sklo	1 427	1 488	1 538
Plasty	1 927	2 205	2 582
Papír	1 488	1 772	2 113
Spalitelný odpad	1 041	1 020	917

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti OZO Ostrava

Tabulka 4.10 potvrzuje to, co bylo již uvedeno v předchozí části práce. Současným trendem odpadového hospodářství je snaha o co možná největší podíl vytrízeného opadu, což podporuje i společnost OZO Ostrava. Počet nádob na separovaný odpad v rámci celé oblasti s výjimkou nádob na spalitelný odpad každoročně roste. Největší nárůst je možné pozorovat u nádob na papír a plasty, což samozřejmě souvisí s vytrízeným množstvím těchto surovin (viz Obr. 1 a Obr. 2 v příloze č. 2).

Pokud se vrátíme ke komunálnímu odpadu, který se sváží na skládku, dostaneme se k výrobě dalšího produktu společnosti OZO Ostrava. Zmíněným produktem je samozřejmě jímání bioplynu a výroba elektřiny.

Graf 4.4 Čerpání skládkového plynu a výroba elektrické energie v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti OZO Ostrava

Z grafu 4.4 lze vyčíst, že za sledované období hodnota čerpaného skládkového plynu kolísala. Výroba elektrické energie dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2010, kdy bylo vyrobeno více než 4 mil. (kWh) elektrické energie.

V roce 2011 byl jako nová placená služba pro občany i firmy zaveden svoz zeleně. Tento strategický krok předčil veškerá očekávání, neboť v roce 2011 bylo přistaveno 2 096 speciálních hnědých nádob určených k ukládání tohoto odpadu a v roce 2012 toto číslo vzrostlo o více než 500 nových nádob. Na základě těchto čísel lze konstatovat, že se společnosti podařilo najít tzv. díru na trhu, a proto lze očekávat i v příštích letech rostoucí zájem o tuto službu. Na svoz zeleně navazuje zpracování biologicky rozložitelného odpadu v kompostárně, kde se vyrábí kompost Kompozio I a substrát Zeminový Substrát I. Tyto výrobky se používají nejen k rekultivaci skládky, ale občané i firmy si je mohou volně zakoupit pro vlastní potřebu.

b) Cena

Cena poskytovaných služeb je v případě společnosti OZO Ostrava zcela individuální záležitostí. Cena za svoz a zpracování odpadů se liší případ od případů, a to dle konkrétních požadavků zákazníků. Do ceny se samozřejmě promítá druh, rozsah a frekvence zajišťovaných služeb, provozní náklady společnosti, rostoucí náklady na skládkování, síla obchodních partnerů apod. OZO Ostrava však musí dodržovat věcně usměrňovanou cenu, což znamená, že nesmí zvýhodňovat veřejného zadavatele. Pevně stanovené ceny platí pro zákazníky v případě umístění určitého druhu odpadu do sběrných dvorů. Jedná se například o stavební odpady, okna, dveře a podobně. Zájem firma zaznamenala také o vlastní výrobky ze zeleně. Cena kompostu KOMPOZO I. je 363 Kč/t a cena substrátu 605 Kč/t (jemný). Cena za 25 l těchto materiálů je 18 Kč (volný) a 23 Kč (balený).

c) Místo a distribuce

OZO Ostrava má celkem 8 provozoven, díky kterým jsou zabezpečovány každodenní provozní činnosti organizace. Sídlo společnosti je v Ostravě na Frýdecké ulici, kde najdeme čtyři provozovny:

- Provozovna 2- Zpracování odpadů,
- Provozovna 5- Průmyslové odpady,
- Provozovna 7- Doprava a objemné odpady,
- Provozovna 8- Interní služby (viz Obr 4 v příloze č. 4).)

Obzvláště důležitým místem je Provozovna 1- Komunální odpady, která je umístěna na Slovenské ulici v Ostravě- Přívoze. Kousek odtud je situována Provozovna 3- Skládky

odpadu, která se nachází na ulici Bohumínská v Ostravě- Hrušově. Poslední z organizačních jednotek je Provozovna 6- Technické služby Studénka.

Z hlediska provozní činnosti podniku je lokace těchto areálů opravdu ideální. Pokud se zaměříme na Provozovnu 1, její poloha na okraji Ostravy představuje vhodnou pozici pro každodenní výjezd osádek do všech částí svozové oblasti. V tomto areálu se kromě správní budovy nachází také garáže vozidel, sklad nádob a vybavení, šatny zaměstnanců a kanceláře mistrů. Ze Slovenské ulice se dá najet na dálnici D47, po jejíž pravé straně se zhruba po sedmi kilometrech směrem na Bohumín nachází Provozovna 3- Skládky odpadu. Skládka komunálního odpadu je situovaná na okraji městského obvodu Hrušov a její okolí není obydlené. V areálu skládky se nachází provozní budova, kompostárna a zařízení na jímání skládkového plynu. Umístění i kapacitní možnosti skládky jsou jedním z klíčových faktorů, neboť osádky na ní sváží odpad i několikrát denně. Třetím vrcholem tohoto pomyslného trojúhelníku je sídlo společnosti na Frýdecké ulici v Ostravě- Kunčicích. V tomto areálu se nachází správní budova, autodílny, zařízení určené k dalšímu třídění odpadů, sběrný dvůr apod. Důležitým faktorem je znovu nezištné umístění, neboť Frýdecká ulice je napojena na ulici Rudnou, která patří mezi klíčové dopravní tepny v Ostravě. Provozovna 6 ve Studénce je pak ideálním místem pro obsluhu lokalit, které jsou poněkud vzdálené od Ostravy.

Jednou z nejsilnějších stránek podniku je bezpochyby jeho zázemí. Vzájemná strategická poloha jednotlivých areálů, jejich velikost, vybavení a kvalifikovaný personál umožňují nejen efektivní zabezpečování všech podnikových činností, ale také případný budoucí rozvoj.

d) Propagace

OZO Ostrava je v rámci MSK a především Ostravska dobře známou firmou. Občané mohou denně potkat zaměstnance OZO Ostrava v ulicích a navzdory tomu, že firma zabezpečuje komplexní odpadové služby již dlouhá léta, vzbuzuje tato práce i nadále veřejný zájem a uchovává si svou jedinečnost. Pokud tedy chceme hovořit o propagaci, musíme zmínit, že začíná právě v ulicích, neboť každý zaměstnanec a každé vozidlo barevně i graficky reprezentuje firmu. Prostřednictvím zaměstnanců a vozidel může firma přiblížit své hodnoty občanům a navázat tak další vzájemnou spolupráci.

Oblíbenou zábavou občanů města Ostravy a jejího okolí jsou sportovní a kulturní akce, a proto nikoho nepřekvapí, že je OZO Ostrava partnerem týmů FC Baník Ostrava a HC Vítkovice Steel. S logem společnosti se tak mohou návštěvníci setkávat prakticky po celý rok, což logicky zvyšuje povědomí o firmě. Jednou z neočekávanějších událostí roku je pro změnu festival Colours of Ostrava, jehož parterem je OZO Ostrava také. Ostrava získala v roce 2014 prestižní ocenění Evropské město sportu (Evropské město sportu, 2014), a proto

by za úvahu stála větší spolupráce s dalšími sportovními týmy v Ostravě, které dosahují v posledních letech vynikajících úspěchů. Mimo to se v Ostravě koná každoročně řada dalších významných společenských akcí, ať již sportovních jako Zlatá tretra nebo kulturních jako Shakespearovské slavnosti, a proto by mohla společnost OZO Ostrava využít těchto událostí k posílení dobrého jména firmy v očích široké veřejnosti.

Aktuální zprávy a další zajímavé informace mohou občané nalézt na oficiálních stránkách společnosti. Stránky jsou rozdělené do několika hlavních sekcí, které přináší informace o historii společnosti, svozové oblasti, užitečných kontaktech, sběrných dvorech apod. Kladně lze ohodnotit především možnost elektronické objednávky různých služeb, záporně naopak anglickou verzi stránek, která by si zasloužila jednoznačně lepší provedení. Pokud zůstaneme na internetu, jasnou volbou pro rozšíření povědomí o společnosti jsou sociální sítě. Sociální sítě jsou již několik let v popředí zájmu lidské společnosti, a proto je určitě dobře, že OZO Ostrava komunikuje se svými zákazníky i tímto způsobem. Pozitivně lze hodnotit zejména možnost občanů zeptat se na libovolný dotaz a následnou zpětnou komunikaci zaměstnanců firmy. Malým zklamáním je určitě sledovanost a obliba těchto stránek, a proto by za zvážení stála větší aktivita v podobě vymýšlení soutěží pro občany, které by nepochybně vedly k růstu zájmu o společnost.

Neodmyslitelnou součástí práce společnosti OZO Ostrava je ekologická výchova. OZO Ostrava klade velký důraz na výchovu dětí i dospělých občanů k zodpovědnému nakládání s odpady. Za posledních několik let se společnosti podařilo v této oblasti udělat obrovský kus práce, a proto patří environmentální výchova mezi základní činnosti společnosti. S velkým úspěchem se setkala řada kampaní zaměřených na propagaci sběrných míst a třídění odpadů, která byla realizována prostřednictvím médií nebo všech ostravských domácností. Za zmínku stojí zejména brožurka „Víme co s odpady“, akce „Kdo třídí, zaslouží odměnu!“, hra „3D“ a především masivní informační kampaň „Třídění začíná doma!“. V rámci této kampaně proběhla v červnu 2012 distribuce 130 tisíc sad tašek na třídění odpadů do ostravských domácností. Tuto událost lze i na základě pozdějšího průzkumu označit za vydařenou, neboť přispěla ke zvýšené informovanosti občanů o možnostech třídění odpadu a pozitivní vliv měla také na Centrum odpadové výchovy. Vzdělávacích programů se podobně jako v roce 2011 zúčastnilo téměř 8 000 převážně mladých lidí a dětí, pro které byl natočen nový výukový film „Cesta odpadu“, a to v technologii 3D. Očekávanou událostí je každým druhým rokem Den otevřených dveří, který přibližuje činnost společnosti a problematiku odpadů široké veřejnosti. Návštěvníci si mohou prohlédnout svozovou a zpracovatelskou techniku a navíc se dozví řadu zajímavých informací o trendech a technologických možnostech využití odpadu.

Pro nejmenší z nás je samozřejmě připravená spousta zábavných a naučných her, a tak není divu, že se Den otevřených dveří společnosti OZO Ostrava stal skutečně oblíbenou akcí. Všechny výše zmíněné aktivity přispívají k tvorbě pevných vztahů organizace s občany, což přirozeně vede k posílení dobrého jména firmy a tím její pozice na trhu.

4.2.2 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj podniku je v současné době jedním ze základních faktorů úspěšné společnosti. Pokud chce firma získat nad svými konkurenty výhodu nebo si ji nadále udržet, musí věnovat tomuto sektoru zvýšenou pozornost, neboť jakékoliv zaváhání může podnik citelně oslabit na několik let dopředu. Cílem vědecko-technického rozvoje organizace je reagovat na přání zákazníků rychleji a lépe než konkurence, k čemuž je zapotřebí neustálý vývoj a zdokonalování jednotlivých výrobků či nabízených služeb.

a) Linka na výrobu alternativního paliva

Společnost OZO Ostrava věnuje zvýšenou pozornost především technologiím na zpracování a využití odpadů, neboť vnímá odpad jako významnou a dále zhodnotitelnou surovinu. Za klíčovou strategickou investici společnosti OZO Ostrava lze považovat vybudování linky na výrobu náhradního paliva, která je v režimu trvalého provozu od roku 2013. Co se týče vědecko-technického rozvoje, představuje linka originální technologii, která umožňuje energetické využití spalitelných složek odpadu. Výstupem je certifikované tuhé alternativní palivo PALOZO II, pro jehož výrobu se používají spalitelné odpady z průmyslové výroby (plasty, papír, dřevo a textil), a také vytríděné zbytky plastu ze všech třídících linek v kraji. Největším odběratelem tohoto paliva je cementárna v Hranicích, kde alternativní palivo nahrazuje černé uhlí.

Příjem odpadu pro výrobu alternativního paliva začíná v areálu společnosti v Ostravě - Kunčicích, kde je množství odpadu nejprve zváženo, evidováno a následně sváženo do dvou podzemních jímek, kde se odpady shromažďují před dalším zpracováním (viz Obr. 1 v příloze č. 4). Jímky se nachází v uzavřené hale, což samozřejmě usnadňuje manipulaci s odpadem, kterou obstarává mostový jeřáb s drapákem. K tomu, aby se stalo z vytrízeného odpadu kvalitní palivo, musí projít několika procesy. Rovnou z jímek putuje odpad to drtiče, skrze který dopadá částečně upravený materiál na dopravníkový pás, který jej přepravuje k další úpravě. Následně projde materiál řadou separačních zařízení (magnetická, vzduchová, optická) a ve finální fázi je znovu nadrcen. Kvalitu vyrobeného náhradního paliva pak sleduje vlastní laboratoř OZO Ostrava.

Investice do vybudování linky na výrobu náhradního paliva je jedním ze zásadních kroků společnosti k budoucímu rozvoji. Kapacitní možnost linky zpracovávat 30 tisíc tun odpadu ročně přesahuje potřebu jejího využití společností OZO Ostrava, a proto je možné tuto službu nabídnout i konkurenčním firmám. Výstavbou a provozem tohoto zařízení nepochybně vzrostla role společnosti OZO Ostrava jako poskytovatele komplexních odpadových služeb, a také jako společensky zodpovědné firmy usilující o maximální možné využití separovaného odpadu.

b) Linka na třídění plastu a skla

Na linku pro výrobu náhradního paliva je napojena třídící linka plastu, jejímž úkolem je ze svezeného separovaného plastového odpadu vybrat materiály vhodné k jejich následné recyklaci. Převážně se jedná o PET láhve, fólie a duté plastové obaly, tedy plasty, které lze dále vhodně recyklovat. Linka je poloautomatická, což znamená, že ji obsluhuje speciálně proškolený personál, který vytřídí jednotlivé materiály vhodné k recyklaci a ostatní plastový odpad pošle po dopravníkovém pásu k následnému rozdrčení a výrobě paliva (viz Obr. 2 v příloze č. 4).

Třídící linka skla je rovněž obsluhována zaměstnanci firmy, kteří sklo probírají a třídí dle barev. Podíl vytřízeného skla je dán požadavky skláren, které poptávají určit podíl bílého skla. Zaměstnanci mají samozřejmě adekvátní vybavení, neboť sklo nepředstavuje pouze ostrý materiál, ale také výrazně hlučný element (viz Obr. 3 v příloze č. 4).

Součástí vědecko – technického rozvoje je neustálý monitoring jednotlivých složek odpadu. Jeho množství a skladba jsou důležité z hlediska budoucího vývoje, neboť v případě nárůstu dílčích složek odpadu by se třídící linky mohly stát zastaralými nebo kapacitně nevyhovujícími. Úkolem firmy je tyto faktory nepřetržitě sledovat a v případě jakékoliv změny trendů pružně zareagovat. Pokud by například v blízké době došlo k výraznějšímu zvýšení množství papíru jako tříděné suroviny, zaměřila by společnost OZO Ostrava na eventuální výstavbu třídící linky papírů, kterou v současné době nedisponuje.

c) Vozový park společnosti OZO Ostrava

Mezi faktory vědecko – technického rozvoje spadá nepochybně také aktuální stav vozového parku. OZO Ostrava klade velký důraz na kvalitu a spolehlivost svých vozidel, které jsou zpravidla vyřazovány z provozu po deseti letech činnosti. V současné době má OZO Ostrava ve svém vozovém parku několik nejmodernějších vozidel jaké lze na trhu sehnat. Tato auta musí kromě skvělých jízdních vlastností splňovat další podmínky, jako jsou lisování průběžně nakládaného odpadu nebo rychlost hydraulického systému, který umožňuje zaměstnancům vysypávat těžké nádoby. Mistři denně evidují počet najetých kilometrů,

množství odvezeného odpadu, spotřebu paliva a další důležité údaje, díky kterým je možné systematicky pracovat na dalším rozvoji vozového parku. O jeho současné kvalitě a šíři nejlépe vypovídá fakt, že společnost je schopna zabezpečovat své služby ve dvousměnném provozu.

4.2.3 Faktory finanční a rozpočtové- finanční analýza

Finanční analýza společnosti OZO Ostrava s.r.o. bude provedena prostřednictvím poměrových ukazatelů, přičemž budou postupně analyzovány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a ukazatele finanční stability a zadluženosti. Zdrojem dat pro tuto část bakalářské práce jsou výkazy finančního účetnictví, tedy rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Hlavním úkolem finanční analýzy je co nejlepší a nejkomplexnější vyhodnocení ekonomické situace podniku, a proto budou jednotlivé skupiny ukazatelů sledovány v letech 2010 až 2012. Údaje za rok 2013 nebyly v době psaní práce ještě dostupné. Výsledné hodnoty budou pro přehlednost uvedené v tabulkách, popřípadě graficky znázorněny.

a) Ukazatele rentability

Jako relevantní ukazatele rentability byly vybrány:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita aktiv (ROA),
- rentabilita tržeb (ROS).

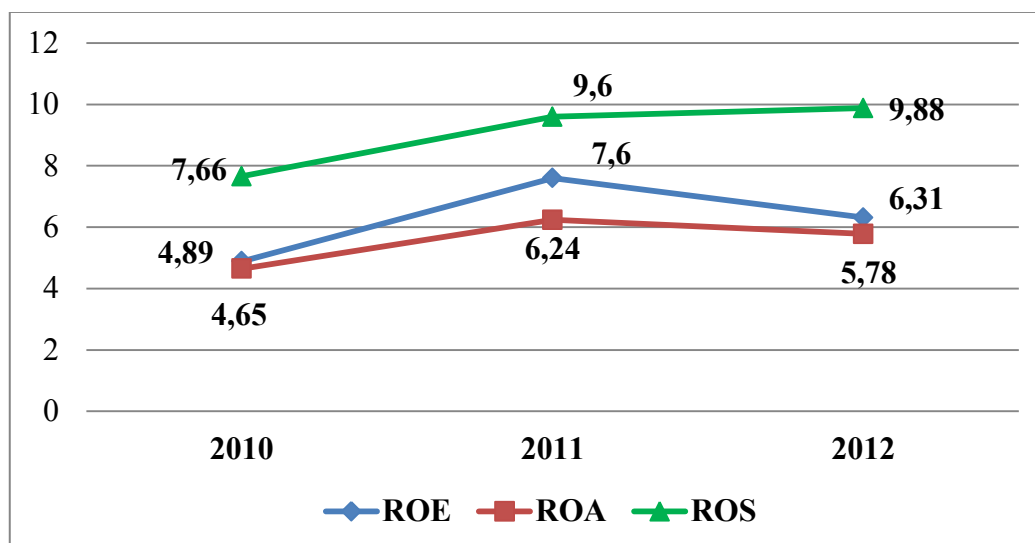
Vstupní hodnoty potřebné k výpočtu jednotlivých ukazatelů rentability jsou uvedené v tabulce 4.11.

Tab. 4.11 Vstupní údaje k výpočtu ukazatelů rentability

ke dni 31. 12. v tis. Kč	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	483 424	497 252	511 029
Celková aktiva	656 045	672 153	692 839
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	396 643	405 443	396 368
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 931	2 481	9 158
VH za účetní období (+ / -)	23 655	37 818	32 247
VH před zdaněním	30 533	39 158	40 058
Nákladové úroky	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Graf 4.5 Vývoj ukazatelů rentability společnosti OZO Ostrava v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Vývoj výsledných hodnot ukazatelů rentability je zachycen v grafu 4.5 a vyjádřen v procentech. Pro výpočet rentability vlastního kapitálu (ROE) byl použit VH za účetní období a výše vlastního kapitálu, tedy položky dle vzorce 2.2. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu, čili kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2011, a to 7,60%. Dle vzorce 2.1 byl vypočítán ukazatel ROA považovaný za klíčové měřítko rentability. Je to dáno tím, že tento ukazatel poměruje zisk (EBIT) s celkovými aktivy, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána opět v roce 2011, a to 6,24%. Posledním analyzovaným ukazatelem je ROS (rentabilita tržeb), který udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb. K jeho výpočtu byl použit vzorec 2.3, přičemž výsledná hodnota uvedená v tabulce vychází z pojetí hrubého zisku. Její výše odráží úroveň firmy, a proto je z tohoto hlediska pozitivní, že rentabilita tržeb dosáhla v roce 2011 a 2012 téměř 10%.

b) Ukazatele likvidity

Pro účely hodnocení platební situace podniku budou použity tyto ukazatele:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

Následující tabulka 4.12 vychází z rozvahy společnosti a zachycuje údaje, které budou použité pro výpočet jednotlivých ukazatelů likvidity.

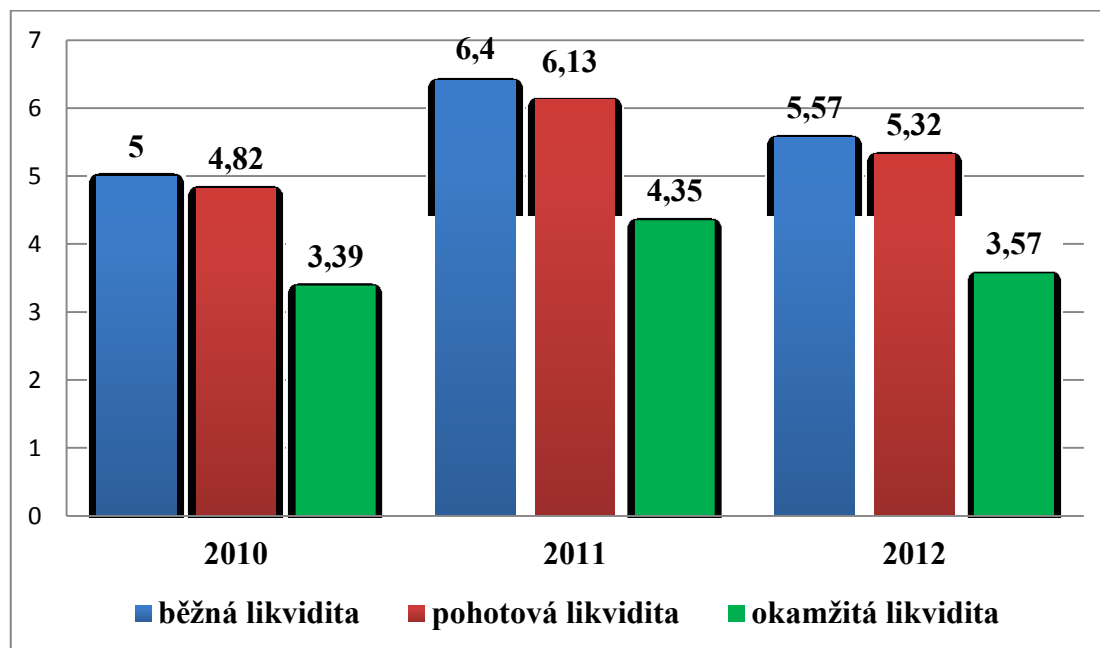
Tab. 4.12 Vstupní údaje k výpočtu ukazatelů likvidity

ke dni 31. 12. v tis. Kč	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	208 911	204 990	181 919
Zásoby	7 470	8 841	8 329
Krátkodobý finanční majetek	141 536	139 174	116 450
Krátkodobé závazky	41 756	32 024	32 652

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Vývoj výsledných hodnot ukazatelů likvidity je zachycen v grafu 4.6 a vyjádřen v procentech.

Graf 4.6 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti OZO Ostrava v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Z grafu 4.6 lze vyčíst, že výsledné hodnoty ani zdaleka neodpovídají hodnotám doporučeným. Ukazatel běžné likvidity byl vypočítán dle vzorce 2.4 a jeho optimální hodnota by se měla pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. U společnosti OZO Ostrava je toto výsledné číslo však daleko vyšší. Nejvyšší hodnota běžné likvidity byla ve sledovaném období zaznamenána v roce 2011. Firma tehdy byla schopna uhradit své závazky 6,4krát. Podobně vysoká čísla přinesl i ukazatel pohotovosti likvidity, pro jehož výpočet byl použit vzorec 2.5, což znamená, že OA byla očištěna od zásob a následně poměřena s krátkodobými

závazky. Přiměřená výše tohoto ukazatele se měla pohybovat v rozmezí od 1-1,5. Skutečné hodnoty se však pohybovaly v intervalu od 4,82 (2010) do 6,13 (2011). Posledním ukazatelem likvidity je okamžitá likvidita, která poměruje krátkodobý finanční majetek (peníze v hotovosti a peníze na účtech) s krátkodobými závazky. K jejímu výpočtu tedy posloužil vzorec 2.6, který poukázal na znovu markantní rozdíl mezi doporučovanými a skutečnými hodnotami. Ideální hodnota je závislá na typu činnosti podniku a odvětví, ale vesměs bývá doporučován interval od 0,2 do 1. V případě společnosti OZO se však výsledné hodnoty k tomu intervalu ani zdaleka nepřibližují, neboť v jednotlivých letech byla zaznamenaná čísla 3,39 (2010), 4,35 (2011) a 3,57 (2012). Pokud se na zjištěné hodnoty uvedené v tabulce podíváme společně, zjistíme, že nejvyšší vliv na tyto výsledky má krátkodobý finanční majetek. Ten se sice za sledované období snížil o více než 25 mil. Kč, nicméně pořád je mnohonásobně vyšší než krátkodobé závazky. Na základě vypočtených hodnot lze konstatovat, že je OZO kapitálově silnou společností s vysokou důvěryhodností pro věřitele, nicméně se nabízí otázka, zdali by nebylo v zájmu společnosti využívat krátkodobé finanční prostředky efektivněji.

c) Ukazatele aktivity

Třetí skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Postupně budou analyzovány:

- obrátka celkových aktiv,
- doba obratu aktiv,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek.

Vstupní hodnoty potřebné k výpočtu jednotlivých ukazatelů jsou uvedené v tabulce 4.13.

Tab. 4.13 Vstupní údaje k výpočtu ukazatelů aktivity

ke dni 31. 12. v tis. Kč	2010	2011	2012
Celková aktiva	656 045	672 153	692 839
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	396 643	405 443	396 368
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 931	2 481	9 158
z toho tržby za prodej materiálu	710	744	1 634
Zásoby	7 470	8 841	8 329
Pohledávky z obchodních vztahů	35 916	34 124	34 215

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Tab. 4.14 Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity společnosti OZO Ostrava v letech 2010 - 2012

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012
Obrátka celkových aktiv	0,61	0,61	0,59
Doba obratu aktiv	592,55	593,19	615,06
Doba obratu zásob	7,26	7,84	7,53
Doba obratu pohledávek	32,44	30,16	30,37

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Obrátka celkových aktiv vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku a k jejímu výpočtu posloužil vzorec 2.7. V případě společnosti OZO Ostrava je prakticky v celém sledovaném období stejná (okolo 0,6), což popisuje tabulka 4.14. Trendem je, aby byl ukazatel co nejvyšší, neboť firma tak lépe využívá majetek. Pokud tento ukazatel obrátíme a částečně upravíme, můžeme vypočítat dobu obratu aktiv, a proto byl použit vzorec 2.8. Z dosažených výsledků je možné poznamenat, že doba, za kterou se majetek společnosti OZO přemění na peníze, je relativně dlouhá. V roce 2010 a 2011 činila více než 590 dní a v roce 2012 se blížila dvou letem. Na tyto hodnoty má určitý vliv vysoký podíl stálých aktiv společnosti OZO Ostrava, v jejímž zájmu by měla být co nejnižší hodnota tohoto ukazatele. Průměrný počet dní, po kterých jsou zásoby vázány ve firmě, vyjadřuje ukazatel doby obratu zásob, pro jehož výpočet byl uplatněn vzorec 2.9. Do výpočtu tedy byly zahrnuty tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje materiálů, přičemž výsledná hodnota by měla být opět co nejnižší. Zjištěné výsledky jsou na základě obecných doporučení skutečně dobré, nicméně musíme vzít v úvahu náplň provozní činnosti podniku, která umožňuje držet relativně nízkou úroveň zásob. Posledním analyzovaným ukazatelem je doba obratu pohledávek, která udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. K jejímu výpočtu byl využit vzorec 2.10 a z výpočtu vyplynulo, že se hodnota ve sledovaném období pohybovala okolo 30- ti dnů, respektive 32,44 (2010), 30,16 (2011) a 30,37 (2012). Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že v posledních třech letech došlo k mírnému zlepšení platební disciplíny odběratelů. Toto tvrzení je však zapotřebí brát s rezervou, neboť důležité jsou především sjednané platební podmínky.

d) Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku je charakterizována strukturou zdrojů financování. V rámci ukazatelů finanční stability a zadluženosti budou analyzovány:

- podíl vlastního kapitálu na aktivech,
- celková zadluženost.

Následující tabulka 4.15 vychází z rozvahy společnosti a zachycuje údaje, které budou použity pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční stability a zadluženosti.

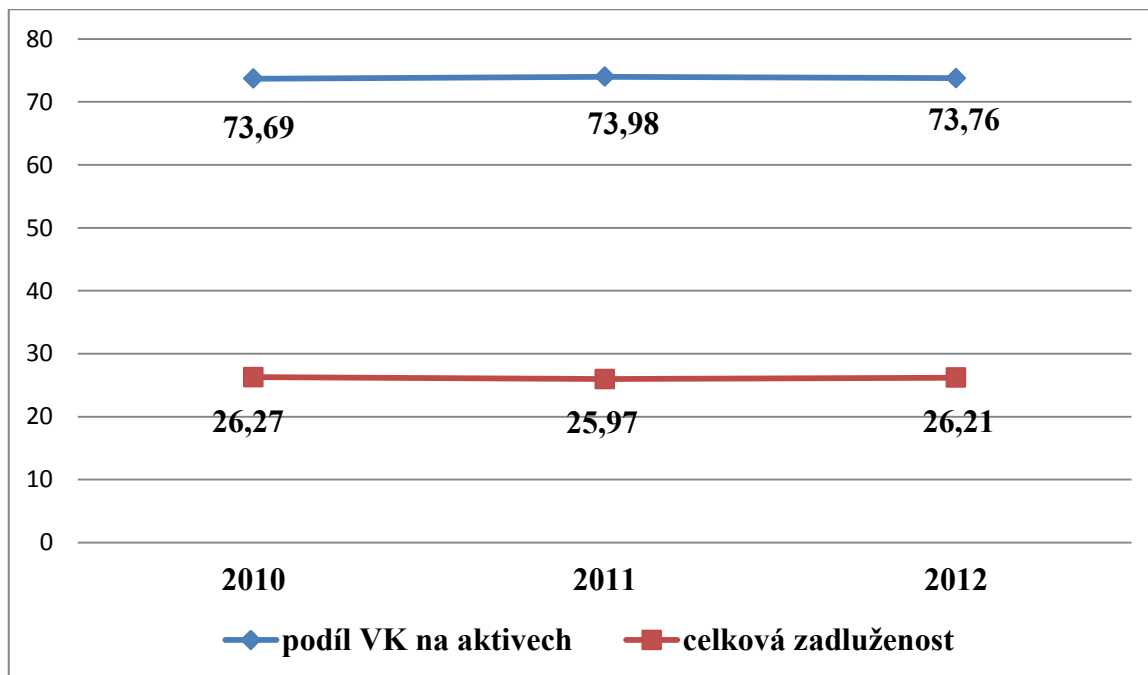
Tab. 4.15 Vstupní údaje k výpočtu ukazatelů finanční stability a zadluženosti

ke dni 31. 12. v tis. Kč	2010	2011	2012
Celková aktiva	656 045	672 153	692 839
Vlastní kapitál	483 424	497 252	511 029
Cizí kapitál	172 361	174 568	181 589

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Vývoj výsledných hodnot ukazatelů finanční stability a zadluženosti je zachycen v grafu 4.7 a vyjádřen v procentech.

Graf 4.7 Vývoj ukazatelů finanční stability a zadluženosti společnosti OZO Ostrava v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2011, 2012)

Dlouhodobou finanční stabilitu firmy charakterizuje ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech. Jeho výpočet byl realizován prostřednictvím vzorce 2.11, který ukázal, že ve sledovaném období byla výsledná hodnota prakticky stejná a blížila se vždy k 74%. V zájmu společnosti je, aby byla hodnota tohoto ukazatele rostoucí, neboť dochází k upevňování finanční stability. Příliš vysoká hodnota však také není dobrá, neboť může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků. Celková zadluženost se ve sledovaném období pohybovala okolo 26- ti procent. K tomuto číslu nás dovedl vzorec 2.12 a je nutno poznamenat že tato hodnota je o něco menší, než se obvykle doporučuje. Trendem je sice klesající hodnota, ale příliš nízká celková zadluženost napovídá, že podnik využívá k financování svých potřeb převážně vlastní zdroje, jež jsou obvykle dražším způsobem financování. Přesné hodnoty obou ukazatelů jsou znázorněny v grafu 4.7.

4.2.4 Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku byla zaměřená na marketingové a distribuční faktory, faktory vědecko – technického rozvoje a faktory finanční a rozpočtové.

Na základě provedené analýzy vnitřního prostředí byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti OZO Ostrava.

Silné stránky:

- zázemí a umístění podniku,
- image, jméno a tradice,
- ekologická výchova občanů a společenská zodpovědnost firmy,
- komplexnost poskytovaných služeb,
- moderní vozový park a dvousměnný provoz,
- personální složení společnosti,
- linka na výrobu alternativního paliva,
- finanční síla podniku.

Slabé stránky:

- nízká efektivita využití krátkodobého finančního majetku,
- stav webových stránek společnosti a jejich anglická verze,
- nízká podpora významných kulturních či sportovních událostí v MSK,
- nedostatečná prezentace společnosti na sociálních sítích,
- absence třídící linky papírů.

Uvedené silné a slabé stránky budou v následující kapitole dosazeny do SWOT matice a ohodnoceny dle jejich významnosti pro společnost OZO Ostrava.

5 Návrhy a doporučení

5.1 SWOT analýza

V předchozí části práce byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Jako ideální nástroje situační analýzy byly vybrány PESTEL analýza pro obecné okolí podniku (makrookolí) a analýza zákazníku, dodavatelů a konkurence pro oborové okolí podniku (mikrookolí). Na analýzu vnějšího prostředí podniku navazuje analýza vnitřního prostředí podniku, v rámci které byly analyzovány marketingové a distribuční faktory, faktory vědecko-technického rozvoje a faktory finanční a rozpočtové.

K zachycení vzájemné interakce vnějších a vnitřních faktorů podniku slouží SWOT analýza, která je jedním z manažerských nástrojů situační analýzy. Na základě komplexní analýzy a konzultace s vedoucím provozovny 1 OZO Ostrava byly vybrány jednotlivé příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí podniku, a rovněž jednotlivé silné a slabé stránky podniku plynoucí z vnitřního prostředí organizace. Tyto dílčí faktory byly ohodnoceny na základě mého subjektivního názoru s přihlédnutím jejich závažnosti dle názoru vedoucího provozovny 1 OZO Ostrava. Pro tuto analýzu byla zvolena škála významnosti jednotlivých faktorů 1 – 5, kdy 5 znamená maximální důležitost konkrétního faktoru a 1 jeho minimální důležitost.

Tab. 4.16 Silné a slabé stránky společnosti OZO Ostrava

Silné stránky	Důležitost	Slabé stránky	Důležitost
Zázemí a umístění podniku	5	Nízká efektivita využití krátkodobého finančního majetku	5
Image, jméno a tradice	5	Stav webových stránek společnosti a jejich anglická verze	4
Ekologická výchova občanů a společenská zodpovědnost firmy	5	Nízká podpora významných kulturních či sportovních událostí v MSK	3
Komplexnost poskytovaných služeb	4	Nedostatečná prezentace společnosti na sociálních sítích	3
Moderní vozový park	4	Absence třídící linky papírů	3

Dvousměnný provoz	4		
Personální složení společnosti	4		
Linka na výrobu alternativního paliva	4		
Finanční síla podniku	4		
Celkem	39	Celkem	18

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 4.16, u společnosti OZO Ostrava převažují silné stránky nad slabými, a to celkem výrazně. Za nejsilnější stránky společnosti lze označit především jeho zázemí, tradici a společenskou odpovědnost vůči občanům regionu. Významný je pro společnost také technologický rozvoj, díky kterému může firma zajišťovat široké portfolio služeb ve dvousměnném provozu. K tomu je zapotřebí rovněž dostatečné personální složení, které je v případě společnosti OZO Ostrava na vysoké úrovni. Společnost si je svých silných stránek dobře vědoma a snaží se je nadále rozvíjet, neboť pouze takto může být úspěšná i v budoucnu. Významnou silnou stránkou je i finanční síla firmy, bez které by současný provoz, budoucí rozvoj a další podnikatelské aktivity nebyly možné. Navzdory tomu patří mezi slabé stránky především nízká efektivita využití krátkodobého finančního majetku, který by společnost alespoň v určité výši mohla zhodnotit lépe. Mezi další významné slabé stránky OZO Ostrava patří anglická verze internetových stránek dostupná pouze prostřednictvím překladu webového prohlížeče, nízká podpora velkých společenských akcí v regionu nebo využití sociální sítě. Posledním faktorem, který je považován za slabou stránku firmy, je absence třídící linky papíru, kterou provozují v MSK obě konkurenční firmy.

Tab. 4.17 Příležitosti a hrozby společnosti OZO Ostrava

Příležitosti	Důležitost	Hrozby	Důležitost
Rozvoj sítě sběrných míst a sběrných dvorů	4	Nevyhovující stav legislativy	4
Produkce a využívání alternativních zdrojů energie	4	Nestabilní vláda	4
Rozšíření služeb a svozové oblasti, zisk nových zákazníků	4	Oslabené koruny vůči zahraničním měnám	3
Výstavba nových a modernizace stávajících třídících linek	3	Růst cen pohonných hmot a daní	3
Příznivé konkurenční podmínky v odvětví	3	Migrace obyvatel MSK	3
Uplatnění své pozice v dodavatelsko – odběratelských vztazích	3	Rostoucí míra inflace v příštích letech	2
Podílení se na významných investičních projektech v MSK	2	Odchod velkých firem z MSK	2
Využití dodací a příspěvků na rozvoj společnosti	2	Růst cen mýtného	2
Zapojení ekologických vozidel do provozu	2		
Možnost spolupráce na řešení problému spojených s nakládáním s odpady a vývoji druhotných surovin	2		
Celkem	29	Celkem	23

Zdroj: vlastní zpracování

Prostřednictvím tabulky 4.17 se dostáváme do vnějšího okolí organizace, ve kterém na podnik působí jak hrozby, tak příležitosti. Řada příležitostí vychází z aktuálních společenských trendů týkajících se nakládání s odpadem, a proto lze za nejvýznamnější příležitost považovat rozvoj sítě sběrných míst a sběrných dvorů. Tyto trendy otevírají také příležitost pro produkci a využívání alternativních zdrojů energie, díky kterým jsou eliminovány negativní vlivy na životní prostředí. Mezi další významné příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí podniku patří rozšíření služeb a svozové oblasti, výstavba moderních třídících zařízení nebo příznivé konkurenční podmínky v odvětví. Největší hrozby působící na společnost OZO Ostrava jsou spojené a politickou situací a legislativou. Podnikání v odpadovém hospodářství nemá pevnou oporu v zákoně, a proto představuje největší ohrožení nevyhovující legislativa a nestabilní vláda. Významné ohrožení plyne také z ekonomického sektoru, kde lze za významné relevantní hrozby vnímat oslabení koruny vůči zahraničním měnám nebo růst cen pohonných hmot a samozřejmě daní. Další hrozby jsou také rostoucí míra inflace nebo migrace obyvatel MSK, která bude v příštích několika letech výrazně sílit.

Z bodového ohodnocení jednotlivých faktorů vyplývá, že v podniku OZO Ostrava převažují silné slánky nad slabými (39b. a 18b.) a příležitosti převyšují hrozby (29b. a 23b.). Na základě tabulky 2.3 je možné konstatovat, že by se společnost OZO Ostrava měla orientovat na agresivní růstovou strategii, neboť se nachází v kvadrantu „SO“, který lze považovat na nejpříznivější.

5.2 Vlastní doporučení

Na základě výsledků jednotlivých metod situační analýzy, aplikovaných v předchozích kapitolách, budou nyní popsány návrhy a doporučení, které by firma mohla využít k upevnění své pozice na trhu a dalšímu rozvoji.

Zjištěné výsledky poukazují na to, že OZO Ostrava je úspěšnou a občany příznivě vnímanou firmou, která si je dobře vědoma svého postavení a silných stránek. Prostřednictvím této práce však byly nalezeny také určité nedostatky, na kterých by mělo OZO Ostrava systematicky pracovat, neboť jejich opomíjení může časem přerůst ve skutečný problém ohrožující tržní pozici firmy.

První z mých doporučení se týká toho, jak je společnost vnímaná svým okolím. OZO Ostrava je známa tím, že všichni zaměstnanci a veškerá svozová technika denně reprezentuje firmu v ulicích, ale to v dnešní době nestačí. Popelářská práce vzbuzuje pozornost a jakýkoliv zájem o firmu podněcuje k návštěvě jejich internetových stránek. Ty představují v dnešní

době de facto virtuální sídlo společnosti, a proto by měly být zpracovány v co nejlepším provedení. To v případě OZO Ostrava neplatí, neboť jim chybí řada významných sekcí jako např. galerie, kariéra, technologie. Největším problémem je však anglická verze těchto stránek, která je dostupná pouze prostřednictvím překladu webovým prohlížečem. Vzhledem k výraznému zastoupení zahraničních firem na Ostravsku a skutečnosti, že se angličtina stala globálním jazykem, doporučuji společnosti OZO Ostrava zaměřit se na výrazné zlepšení svých internetových stránek a především jejich anglickou verzi, která je u řady firem, včetně těch konkurenčních, standardem. Prostor pro zlepšení je patrný také na profilu společnosti na sociální síti. Sociální sítě v sobě v dnešní době skrývají neuvěřitelný potenciál, neboť již dávno přesáhly možnosti vzájemné komunikace mezi běžnými lidmi. Jsou ideálním místem pro umístění reklamy a podporují také vzájemnou interakci firmy s občany. Touto formou vzájemné komunikace může firma sdělovat nové informace o nabízených produktech a službách, a také efektivně registrovat zpětnou vazbu. Navzdory velikosti svazové oblasti, která čítá zhruba 400 000 lidí, má tato stránka vsutku nízkou sledovat, na což nemůže mít v dnešní době vliv rozsah internetové sítě. Společnosti OZO Ostrava bych tedy doporučil výrazné oživení a větší aktivitu na Facebooku, neboť občané tuto komunikaci vítají a v mnoha případech je zajímavá řada specifických věcí. Vzhledem k osvětové činnosti firmy v oblasti nauky o nakládání s odpadem představují sociální sítě možnost předat velké množství informací zejména mladé generaci, která v budoucnu představuje potencionální zákaznky pro OZO Ostrava. Jedním z dalších doporučení v oblasti marketingu je navázat spolupráci s úspěšnými sportovními týmy v Ostravě. Sport je na Ostravsku velmi populární a velký vliv na to mají velké úspěchy volejbalistů, florbalistů či florbalistek. Tyto sporty sleduje stále více diváků, a proto by OZO Ostrava mělo usilovat o vzájemnou spolupráci. V žádném případě nemusí jít o reklamu jako takovou, ale spíše o posílení image společnosti, které podporuje mladé lidi, sport a aktivní styl života. Další z mých doporučení směřuje k financím podniku. Z finanční analýzy vyplývá, že OZO Ostrava nevyužívá efektivně svůj krátkodobý finanční majetek, což plyne z grafu 4.6. Ideálním řešením by bylo větší část těchto pohotových platebních prostředků využít k budoucímu rozvoji podniku, a proto bych společnosti OZO Ostrava doporučil investovat do výstavby třídící linky papíru, jejíž absence patří mezi slabé stránky podniku. Z důvodu zajištění využitelnosti provozu tohoto zařízení by mohlo OZO Ostrava tuto službu nabídnout i dalším firmám, čímž by samozřejmě ještě upevnilo svou pozici na trhu. Tento krok by byl vhodný také pro budoucí rozvoj, pro který je důležité, aby se podnik zaměřil na maximální využití příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí. Vzhledem k doporučení investovat do pořízení třídící linky papíru bych společnosti dále doporučil, aby

se blíže zaměřila na rozvoj sítě sběrných míst a sběrných dvorů, neboť právě odtud může získat další suroviny pro její využití. Tyto suroviny se po vytřídění dají samozřejmě dále využít, a proto společnosti OZO Ostrava rovněž doporučuji další zaměření na produkci a využití alternativních zdrojů energie. Pokusil bych se rozšířit odbyt náhradního paliva do dalších cementáren ať již v Čechách nebo v Polsku či na Slovensku. Část peněz či prostředku z bankovních účtů by mohla být použita také na modernizaci stávajících třídících linek plastů nebo skla a zajímavou variantou by mohla být také investice do svozové techniky. Tím mám na mysli vážné zařízení na nabíječkách, které by každou nádobu s odpadem automaticky zvážily a hodnotu uložily do systému společnosti. To by umožnilo lepší evidenci množství odpadu dle konkrétních zákazníků a snazší zpětné sledování jeho produkce. Tyto investice by nejen přispěly k rozvoji podniku ve všech směrech, ale také by byly efektivněji využity „mrtvé“ peníze na účtech v bankách. Předposlední z doporučení směřuje k možnému rozšíření svozové oblasti a tím zisku nových zákazníků. Tato příležitost má v případě OZO Ostrava poměrně reálný základ, a to v podobě mnoha významných silných stránek, jako jsou komplexnost nabízených služeb, moderní vozový park, apod. Prostřednictvím této alternativy by mohlo dojít nejen ke zvýšení zisku společnosti, ale především by byl patřičně potlačen vliv ohrožujících faktorů. Jedná se zejména o migraci obyvatel MSK, která se v příštích několika letech bude stupňovat. Mým posledním jasně zaměřeným doporučením je věnovat stále větší pozornost technologickému rozvoji, pro který je charakteristické, že i krátkodobé zaváhání může podnik trvale poznamenat. V případě společnosti OZO Ostrava se jako zajímavá možnost jeví spoluúčast na vývoji alternativních pohonných hmot, které by mohla firma v budoucnu v provozu uplatnit. Zmírní se tak negativní dopad na životní prostředí, a také by se alespoň částečně mohlo eliminovat ohrožení plynoucí z oslabení koruny a samotného růstu cen pohonných hmot.

V posledním odstavci věnovaném doporučením a návrhům bych společnosti OZO Ostrava obecně poradil, aby kromě výše uvedených návrhů i nadále pracovala na rozvoji všech silných stránek, prostřednictvím kterých může nejen výrazně eliminovat hrozby plynoucí z vnějšího prostředí, ale také podstatně rozvíjet nabízené příležitosti.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prostřednictvím metod situační analýzy zhodnotit současnou situaci společnosti OZO Ostrava a navrhnout doporučení, která by přispěla k jejímu dalšímu rozvoji.

Bakalářská práce se skládá z šesti kapitol, k jejichž vypracování byly použity informace z několika zdrojů. První kapitola je věnována úvodu a jejím smyslem bylo jednak nastínit problematiku a především vymezit cíl práce. Druhá kapitola je zaměřena na teoretická východiska, která slouží k objasnění a pochopení této problematiky, a proto byla k jejímu vypracování použita především odborná literatura. Popsány byly jednotlivé metody a analýzy, které napomáhají k pochopení vnějšího i vnitřního okolí organizace, tedy analýza PESTEL, analýza mikroprostředí nebo dílčí faktory působící uvnitř podniku. Třetí kapitola přináší prostor pro seznámení se společností OZO Ostrava s.r.o., její historií, organizační strukturou, podnikatelskou činností nebo vizí a cíli. Čtvrtá kapitola se zabývá aplikací výše uvedených metod, prostřednictvím kterých byly zjištěny možné příležitosti a hrozby působící na společnost OZO Ostrava, a také její silné a slabé stránky. Zdrojem informací se v případě této kapitoly staly poznatky z teoretické části, internetové zdroje, Výroční zprávy společnosti a především informace získané z konzultací se zaměstnanci společnosti OZO Ostrava. Předposlední pátá kapitola obsahuje SWOT analýzu, která zachycuje vzájemnou interakci příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek společnosti. Na základě výsledků provedené SWOT analýzy byly sepsány návrhy a doporučení, které by mohla společnost OZO Ostrava využít ke svému budoucímu rozvoji.

Z hlediska světových a především evropských trendů je zapotřebí nahlížet na odpady jako na nevyčerpatelnou surovinu, ze které mohou vznikat nové výrobky, alternativní paliva, elektrická energie a mnoho dalších druhotných produktů. Tímto způsobem vnímá odpady i společnost OZO Ostrava, která patří dlouhodobě mezi nejúspěšnější společnosti působící v MSK, což lze na základě dosažených výsledků v této bakalářské práci potvrdit. Práce poukázala na to, že OZO Ostrava je finančně silnou společností, která využívá příznivých podmínek na trhu a na základě zjištěných silných stránek a příležitostí lze vyhlídky na budoucí rozvoj společnosti označit za velice příznivé.

Poslední větou bych rád poděkoval všem dotyčným zaměstnancům společnosti OZO Ostrava za věnovaný čas a poskytnuté informace a zároveň popřál mnoho dalších profesních úspěchů.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress. 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
4. JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES and Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. Londýn: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
5. JUREČKA, Václav a kolektiv. *Makroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3258-9.
6. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
7. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008. 136 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
8. KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
9. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
11. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
12. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
13. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
14. VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zákony a vyhlášky

15. Zákon č.185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů

Internetové zdroje

16. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB: Prognóza ČNB z února 2014* [online]. ČNB [6.2.2014]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_1402.html
17. Jurevicius Ovidius- PEST & PESTEL Analysis - Strategicmanagementinsight.com [online] [cit.2014-02-14]. Dostupné z:
<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
18. Ročenka dopravy České republiky 2012 - Sydos.cz. [online] [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2012/index.html>
19. Ostravané se složenky na odpad letos nedočkají - Moravskoslezský deník. [online] [cit. 2014-03-26]. Dostupné z:
http://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/ostravane-se-slozenky-na-odpad-letos-nedockaji-mesto-ji-neposle-20140323.html
20. Indexy spotřebitelských cen (životních nákladů) - základní členění leden 2014 - Český statistický úřad. [online] [cit. 2014-03-13]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/012018-14-m01_2014
21. Jaká je výše poplatku - Brno.cz [online] [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:
<http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-rozvoje-mesta/odbor-zivotniho-prostredi/oddeleni-spravy-poplatku-za-komunalni-odpad/mistni-poplatek-za-provoz-systemu-nakladani-s-komunalnim-odpadem/jaka-je-vyse-poplatku/>
22. Obyvatelstvo Moravskoslezského kraje v roce 2013 - Český statistický úřad. [online] [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_moravskoslezskeho_kraje_v_roce_2013
23. Hlavní makroekonomické ukazatele ČR - Český statistický úřad. [online] [cit. 2014-03-21]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)
24. Moravskoslezský kraj má do roku 2050 přijít o téměř čtvrt miliónu obyvatel - Český statistický úřad. [online] [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:

- http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/moravskoslezsky_kraj_ma_do_roku_2050_prijit_o_temer_ctvrt_milionu_obyvatele
25. Moravskoslezský kraj - Jaktridit.cz. [online] [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.jaktridit.cz/cz/trideni/trideni-v-krajich/moravskoslezsky-kraj>
 26. Fakta projektu - Krajské integrované centrum nakládání s odpady. [online] [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.kic-odpady.cz/fakta.html>
 27. Celkové výsledky hlasování - Volby.cz. [online] [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.volby.cz/pls/ps2013/ps2?xjazyk=CZ>
 28. Tři roky vlády Petra Nečase - Vláda ČR. [online] [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tema/tri-roky-vlady-petra-necase-108619/>
 29. Podpora aplikovaného výzkumu a vývoje – CzechInvest. [online] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/podpora-vyzkumu-a-vyvoje>
 30. Podpora výzkumu a vývoje - MŠMT ČR. [online] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/pro-odborniky>
 31. Vybrané ukazatele o výzkumu a vývoji, patentech a hi-tech technologiích v České republice. Český statistický úřad. [online] [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0801.pdf
 32. Produkce, využití a odstranění odpadů 2012- Český statistický úřad. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/2001-13-r_2013
 33. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013- Český statistický úřad. [online] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/1109-13-q4_2013
 34. Nová odpadová legislativa je prioritou Ministerstva životního prostředí - Ministerstvo životního prostředí. [online] [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/news_130514_odpady
 35. Environmentální politika MŽP - Ministerstvo životního prostředí. [online] [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/environmentalni_politika_mzp
 36. Typy obnovitelných zdrojů energie – Ministerstvo životního prostředí. [online] [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/typy_oze
 37. Provozovna Ostrava - A.S.A. [online] [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.asa-group.com/cs/Ceska-republika/Provozovny/A-S-A-spol-s-r-o-provozovna-Ostrava.asa>
 38. O společnosti - .A.S.A. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.asa-group.com/cs/Ceska-republika/Spolecnost/O-spolecnosti.asa>

39. Press kit - .A.S.A. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.asa-group.com/cs/ceska-republika/Media/Press-kit.asa>
40. Služby ve Vašem městě - Marius Pedersen a.s. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.mariuspedersen.cz/cs/sluzby-ve-vasem-meste/>
41. Profil společnosti - Marius Pedersen a.s. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/profil-spolecnosti/>
42. Evropské město sportu 2014 - OSTRAVA. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.ostravamestosportu.cz/>
43. Spotřební daň z nafty je v Česku nejvyšší ze zemí visegradské čtyřky - iDNES.cz. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/spotrebni-dan-z-nafty-0tm-/ekonomika.aspx?c=A130929_125318_ekonomika_neh
44. Makroekonomická predikce - duben 2014 - Ministerstvo financí ČR. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-duben-2014-17576>
45. Makroekonomická predikce - červenec 2013 - Ministerstvo financí ČR. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-cervenec-2013-13603>
46. Silniční síť v MSK- SSMSK.cz. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.ssmsk.cz/index.php/silnicni-sit>
47. SWOT analýza - ManagementMania.com. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
48. Služby pro firmy a organizace - OZO Ostrava s.r.o. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.ozoostrava.cz/sluzby-pro-firmy-a-organizace>
49. O společnosti - OZO Ostrava s.r.o. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.ozoostrava.cz/o-spolecnosti>

Ostatní

50. PAPALOVÁ Marcela. *Prezentace - Souhrnné analýzy*. Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava. 2013.
51. Výroční zprávy společnosti OZO Ostrava s.r.o. (2010, 2011, 2012)
52. Interní dokumenty společnosti OZO Ostrava s.r.o.

Seznam zkratek

apod. - a podobně

a. s. - Akciová společnost

CK – Cizí kapitál

CZK - česká koruna

ČNB- Česká národní banka

ČR - Česká republika

ČSSD - Česká strana sociálně demokratická

ČSÚ - Český statistický úřad

DM - Dlouhodobý majetek

DPH - Daň z přidané hodnoty

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EBT- hrubý zisk

EU - Evropská unie

EUR – Euro

HDP - Hrubý domácí produkt

Kč - Korun českých

KDU-ČSL – Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová

KSČM – Komunistická strana Čech a Moravy

kWh – Kilowatthodina

MF - Ministerstvo financí

mil. – milión

mld. – miliarda

MSK – Moravskoslezský kraj

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

např. - například

NATO – Severoatlantická aliance

Obr. – obrázek

ODS – Občanská demokratická strana

OSN – Organizace spojených národů

OZO - Odvoz a zpracování odpadu

PEST (PESTEL) - Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické faktory (ekologické, legislativní)

PR – Public Relations

ROA – Rentabilita aktiv

ROCE – Rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE - Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

s. - strana

S (NO) – nebezpečný odpad

S (OO) – ostatní odpad

s. r. o - Společnost s ručením omezeným

SWOT – Silné a slabé stránky; příležitosti a hrozby

t- tuna

Tab. – tabulka

TAZSMO – Technické a zahradní služby města Ostravy

tis. – tisíc

TOP 09 – Tradice, odpovědnost, prosperita

tzv. - takzvaný/á

USD- Americký dolar

VH – Výsledek hospodaření

VK – Vlastní kapitál

VZZ – Výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014

David Dominik

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti OZO Ostrava s.r.o.

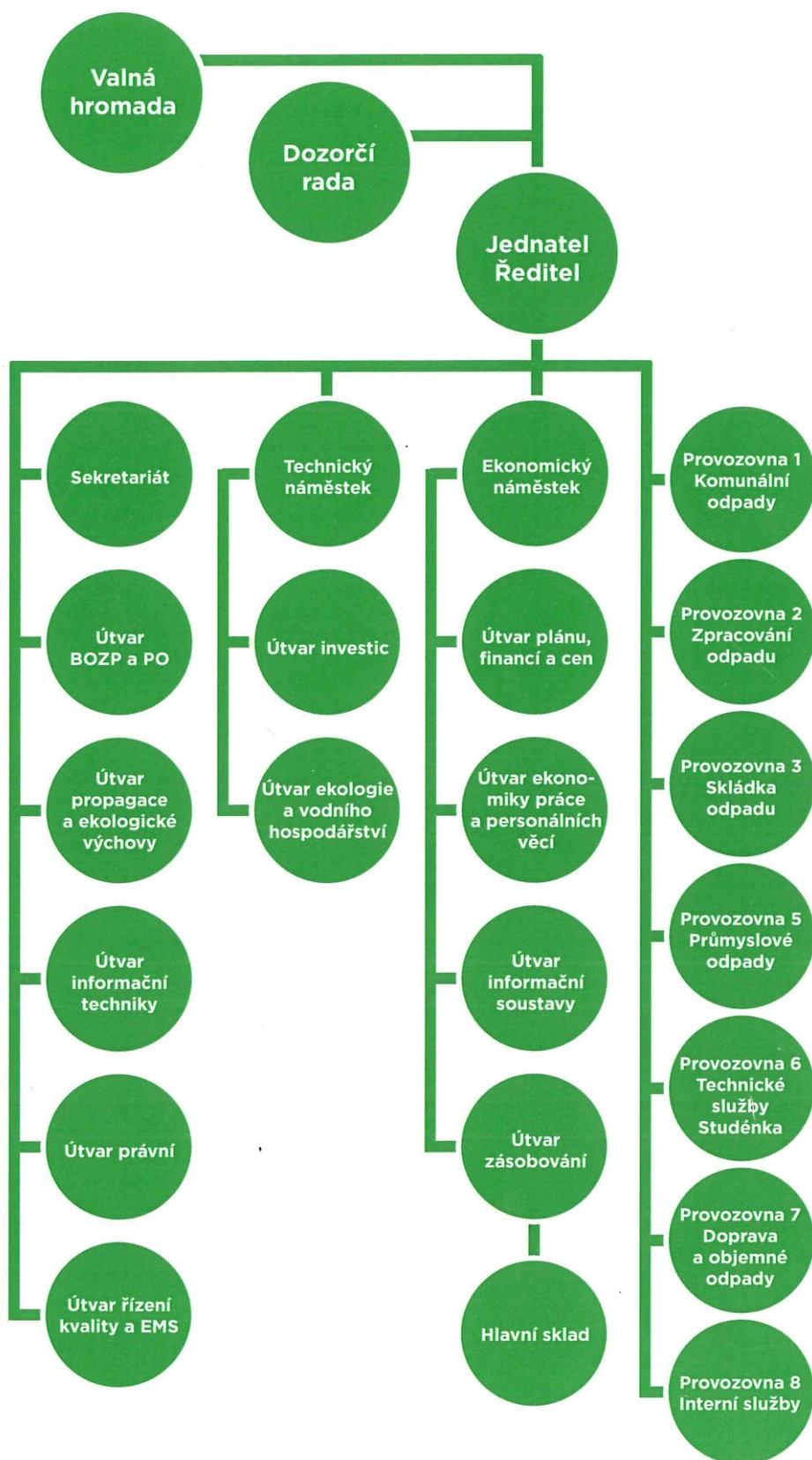
Příloha č. 2 - Počet nádob na separovaný odpad a jeho množství v letech 2008 – 2012

Příloha č. 3 - Mapa sběrných dvorů v Ostravě

Příloha č. 4 - Vlastní fotografie pořízené v areálu OZO Ostrava v Ostravě – Kunčicích

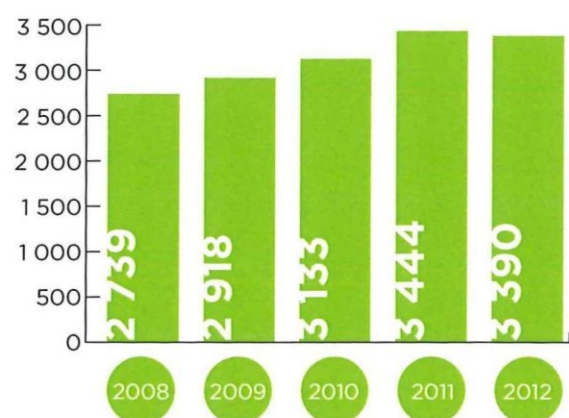
Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti OZO Ostrava s.r.o.

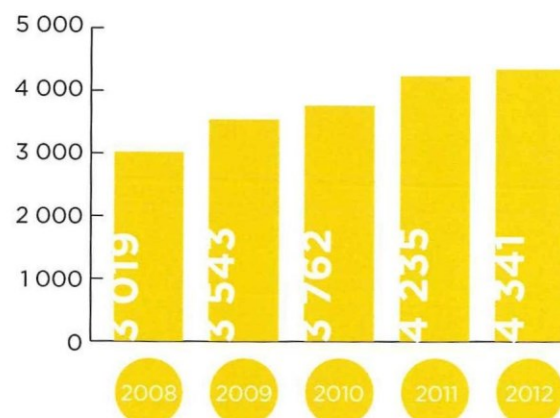


Příloha č. 2 - Počet nádob na separovaný odpad a jeho množství v letech 2008 – 2012

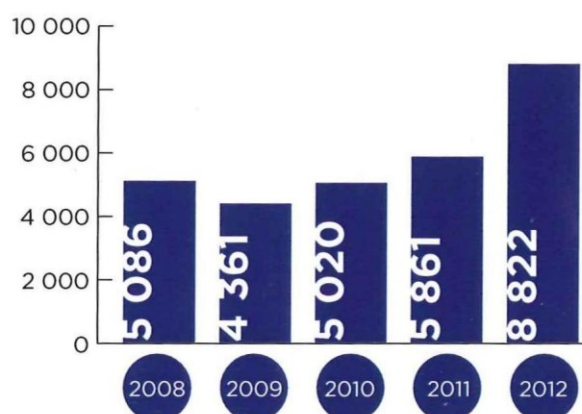
Množství separovaného odpadu (celá svozová oblast)



sklo (t)



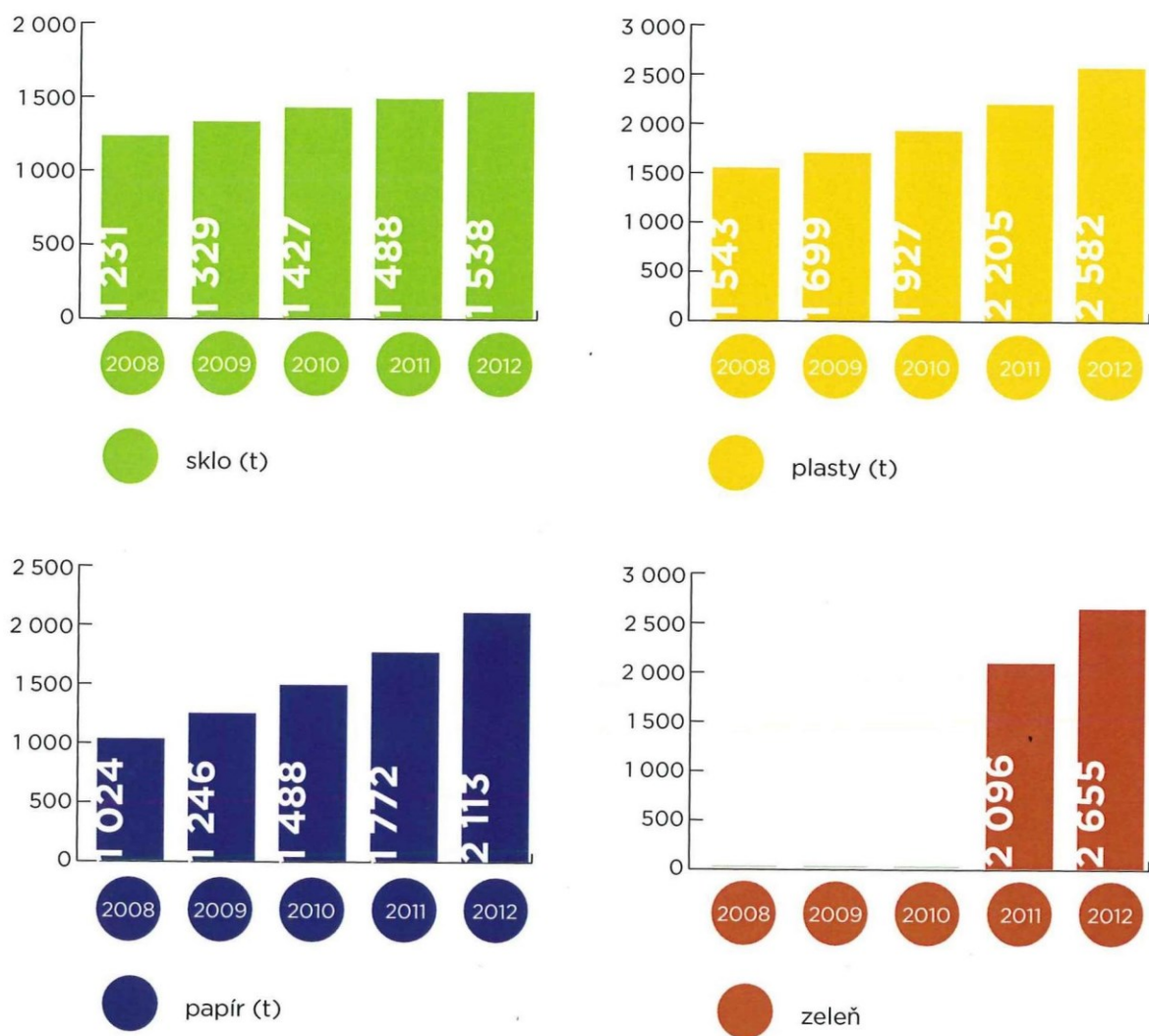
plasty (t)



papír (t)

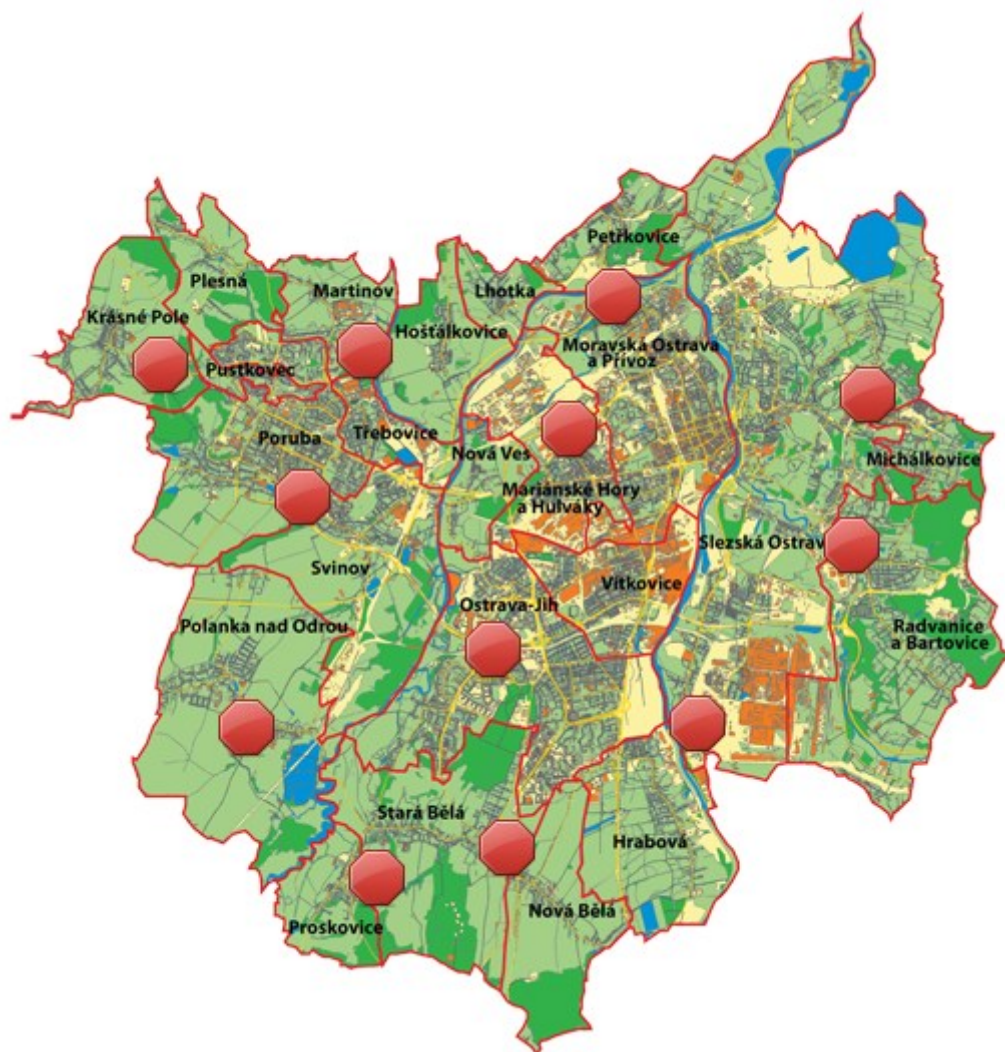
Obr. 1 Množství separovaného odpadu (celá svozová oblast)

Počet nádob na separovaný odpad (celá svozová oblast)



Obr. 2 Počet nádob na separovaný odpad (celá svozová oblast)

Příloha č. 3 - Mapa sběrných dvorů v Ostravě



Obr. 1 Mapa sběrných dvorů v Ostravě

Příloha č. 4 - Vlastní fotografie pořízené v areálu OZO Ostrava v Ostravě – Kunčicích



Obr. 1 Linka na výrobu alternativního paliva



Obr. 2 Vytříděné PET láhve dle barvy



Obr. 3 Třídící linka skla



Obr. 4 Sídlo společnosti OZO Ostrava s.r.o.